

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Návrh strategie pro vybranou společnost

Strategy Proposal for a Selected Company

Student: Hanna Zhavaranak

Vedoucí diplomové práce: Ing. Janečková Viktorie, PhD.

Ostrava 2010

**Prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně.

.....

Hanna Zhavaranak

V Ostravě 9.července 2010

### **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Janečkové Viktorie, PhD. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce. Dále děkuji vedení společnosti CZECH METAL s.r.o. za poskytnuté informace a konzultace.

## OBSAH

1. Úvod .....	1
2. Strategický management a jeho metody .....	2
2.1. Strategický management.....	2
2.2. Postup při tvorbě a zavedení strategie .....	7
2.3. Poslání a vize .....	11
2.4. Vybrané metody pro strategickou analýzu .....	13
2.4.1. Externí analýza .....	13
2.4.2. Interní analýza .....	20
2.4.3. Shrnutí výsledků externí a interní analýzy – SWOT analýza.....	24
2.5. Klasifikace strategií .....	26
3. Představení organizace .....	31
4. Strategická analýza .....	35
4.1. Externí analýza .....	35
4.2. Interní analýza .....	50
4.3. Shrnutí výsledků externí a interní analýzy – SWOT analýza.....	55
5. Prognóza vývoje podnikatelského prostředí.....	57
5.1. Obecné trendy.....	57
5.2. Vliv trendů na podnikání CZECH METAL s.r.o. ....	61
6. Formulace strategických alternativ.....	64
6.1. Vize a poslání podniku .....	64
6.2. Strategické cíle .....	64
6.3. Definice jednotlivých strategií.....	65
7. Doporučení pro implementaci .....	68
8. Závěr.....	71
Seznam použité literatury .....	72
Seznam zkratk.....	75
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce .....	76
Přílohy .....	77

*„Poznejte ostatní a poznejte sebe sama:  
pak budete triumfovat bez pocitu ohrožení.  
Poznejte skutečnost a poznejte situaci:  
pak budete triumfovat úplně.“*  
Sun Tzu „Umění války“ [5]

## 1. Úvod

Předmětem diplomové práce na téma „Návrh strategie pro vybranou společnost“ je podnik CZECH METAL s.r.o., který se zabývá především obchodováním se surovinami pro výrobu oceli. Ocelářské odvětví bylo značně ovlivněno dopady celosvětové ekonomické krize. V minulých letech vývoj strojírenství, stavebnictví a automobilového průmyslu zajišťoval růst poptávky po oceli. Teprve na přelomu let 2008/2009 se podnik poprvé za dlouhou dobu potýkal s razantním poklesem poptávky a cenové úrovně obchodovaných komodit a jako výsledek byl pokles zisku a vznik ztráty. V roce 2010 se světová ekonomika zvolna zotavuje z recese a zažívá mírné oživení. Otázkou však zůstává, jak se bude rozvíjet postkrizové podnikatelské prostředí a jaké trendy přímo ovlivní podnikání firmy. Vedení podniku si dobře uvědomuje nutnost změn, rozvoje konkurenční výhody a hlavně vypracování alternativních strategií pro každý případ možného vývoje podnikatelského prostředí.

V teoretické části popíši význam strategického řízení, postup tvorby podnikatelské strategie a metody strategické analýzy. V praktické části provedu externí analýzu firmy pomocí modelu pěti sil Portera a PESTLE analýzy; provedu analýzu interních firemních procesů, finanční situace a portfolia produktů pomocí BCG matice. Výsledky těchto analýz shrnu do SWOT analýzy a budu identifikovat silné a slabé stránky a také příležitosti a ohrožení okolí podniku. Posléze namodeluji postkrizové trendy podnikatelského prostředí, stanovím strategické cíle podniku a navrhnu alternativní strategii budoucího vývoje firmy. Implementaci doporučím provádět pomocí definice kritických faktorů úspěchu a stanovím klíčové úkoly, nezbytné pro uskutečnění strategických alternativ.

## 2. Strategický management a jeho metody

### 2.1. Strategický management

Strategický management nebo-li strategické řízení podle definice Lednického je „procesem tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají pro daný subjekt rozhodující význam a jejich cílem je dosažení pro něj výhodného výsledku“. [1]

Strategické řízení je oborem (oblastí řízení) zaměřeným na globální řízení organizace, na řízení její strategie. [2]

Strategické řízení se výrazně liší od tradičního řízení. A to v následujícím [1]:

1. Orientuje se na dlouhodobý úspěch na základě strukturálních změn.
2. Plánuje na základě předpokládaných změn v politickém, hospodářském a sociálním okolí.
3. Vidí v každé změně příležitost, jak získat výhodu uplatňováním nových myšlenek.
4. Vidí jako hlavní problém nedostatek informací a snaží se řešit problémy na základě relevantních informací.
5. Jeho kvalifikací je permanentní schopnost učit se a potlačovat znalosti a zkušenosti, které nezapadají do nového okolí.
6. Nachází adekvátní řešení netradičními postupy, využívá intuice, kreativity, individuality a schopností svých spolupracovníků.
7. Je zaměřené na změny, rušivé vlivy, rizika a šance, které z nich vyplývají.
8. Hledá cestu k nalezení relevantních předností, strategických výhod a využití agresivních iniciativ.

Strategické řízení znamená, že podnik je schopen akceptovat nestabilní, komplexní a konfliktní situaci.

Naopak tradiční řízení:

1. Vidí úspěch krátkodobě v přírůstku zisku.

2. Plánuje na základě extrapolace dat.
3. Chápe nečekané změny podmínek jako poruchy, které je třeba potlačovat.
4. Řeší problémy rutinně a na základě zjednodušených normativních postupů.
5. Využívá klasických forem organizování, řídicích přístupů a výběrů pracovníků.
6. Využívá nabyté kvalifikace a dosavadní zkušenosti.
7. Je orientováno na stabilitu a potlačování odchylek. [1]

Existuje také rozdíl mezi operativním a strategickým managementem. Strategické řízení se zabývá určováním a hodnocením nových cílů a strategií. Přitom tyto nové cíle a strategie mají celopodnikovou významnost a mohou být diskusní, sporné a jejich dosažení je možné hodnotit až po několika letech. Ke strategickému řízení vedoucí pracovníci potřebují celopodnikový pohled orientovaný na okolí a neustále vynakládat nová úsilí. Operativní řízení se zabývá cíli, které jsou odvozeny od vytvořených cílů vyšších úrovní a jsou zadávány formou subcílů jednotlivým funkčním jednotkám. Cíle operativního managementu jsou ovlivňované zkušeností s minulým vývojem a řídicí práce je hodnocena rychle vzhledem k dosažení cílů. [1]

Strategie má zásadní význam pro strategický management. Pojem strategie byl původně spíše spojován s vojenstvím. Cílem strategie každé vojenské operace je dosáhnout vítězství. Management používá strategii, aby dosáhl stejného cíle a zvítězil nad konkurencí nebo okolnostmi.

Tradiční definice chápe strategii podniku jako dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů.

Moderní definice chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku. [3]

Mintzberg vymezuje strategii jako systém „5P“ [5]:

- Plan (strategie jako **plán**) - pojetí, které chápe strategii jako záměrnou (plánovanou), posloupnost akcí směřujících do budoucnosti (cestu, jak se dostat „odsud tam“).
- Pattern (strategie jako **vzor, šablona**) - „zásadové“ pojetí, které naznačuje ve strategii shodu chování v čase, ať toto chování je nebo není záměrné.
- Position (strategie jako **pozice**) - pojetí, pro něž je ve strategii důležité „umístění“ organizace ve vztahu k prostředí, v němž organizace působí.
- Perspective (strategie jako **perspektiva**) - pojetí, které hledá zásadní a integrované cesty, jak se mají věci dělat (vize...).
- Ploy (strategie jako **finta, lest**) - pojetí, pro které je strategie specifickým manévrem, jak přelstít konkurenta nebo oponenta.

Setkat se lze ještě i s dalšími 5P:

- Power (strategie jako **moc**) - pojetí, kdy je strategie založená na očekávání, moci a vlivu jednotlivců a skupin vně nebo uvnitř organizace (majitelé, management...).
- Purpose (strategie jako **účel**) - pojetí, v němž strategie hledá odpovědi na otázku „Proč organizace existuje?“ nebo „Jaký je účel (smysl) její existence?“. Důležitou roli hraje **poslání** (mise) organizace.
- Pleasure (strategie jako **potěšení, radost**) - v tomto pojetí je pro strategii důležitý zákazník (má vždy pravdu a je třeba jej „těšit“) a také potěšení z práce.
- Pragmatism (strategie jako **pragmatismus**) - pojetí, které vidí strategii jako „vnucenou“, jako něco, co je pod vlivem externích faktorů.
- Potential (strategie jako **potenciál**) - dynamické pojetí strategie, které klade důraz na rozvoj znalostí, kompetencí a schopností v čase. [5]

Někdy se rozlišuje globální strategie jako všeobecný plán a specializované strategie věnované konkrétním oblastem fungování organizace, např. podle toho, pro jakou úroveň (v organizační hierarchii) jsou vytvářeny. [5]



Součástí strategie bývá vize a poslání. Při zpracování strategie se používají četné analytické techniky (viz PESTLE, SWOT). Při implementaci se používá například BSC. [2]

Důležitou podmínkou kvalitního zpracování strategie je pochopení principů strategického myšlení. Strategické myšlení pomáhá volit mezi množstvím alternativ, které nabízí vývoj současného světa. [3]

Strategické myšlení je charakterizováno následujícími principy [3]:

#### 1. Princip variantnosti.

Není známo jak se v průběhu strategického období (3-10 let) budou vyvíjet faktory ovlivňující strategii podniku. Může dojít k neočekávaným změnám v mezinárodní politice, ve vývoji světového hospodářství i domácí ekonomiky, mohou se objevit nové poznatky z oblasti vědy atd. Strategie podniku musí být proto zpracovaná ve více variantách, které vycházejí ze znalostí všech vývojových tendencí. Podnik takto čelí vzniku tzv. strategického překvapení, které ho může postavit do situace, kdy již není schopen situaci vyřešit. Varianty musí být kompatibilní, tj. koncipovány tak, aby podnik mohl přejít od jedné varianty k druhé, aniž by došlo k ohrožení jeho existence.

#### 2. Princip permanentnosti.

Znamená, že práce na strategii nikdy nekončí. Je třeba sledovat, zda skutečný vývoj faktorů ovlivňujících strategii probíhá v souladu s předpoklady a zda strategické operace jsou prováděny podle harmonogramu a plánu. V případě zjištění odchylek je třeba rozhodnout o dalším postupu.

#### 3. Princip celosvětového systémového přístupu.

Dobrá strategie podniku musí vycházet ze znalostí o politickém, ekonomickém, ekologickém, vědeckotechnickém i sociálním vývoji v celém světě. Jen na základě těchto informací může být vytvořena skutečně kvalitní strategie.

#### 4. Princip tvůrčího přístupu.

V současném světě se na trhu neprosadí žádný podnik, který nepřináší něco nového. Ve strategii proto nemá místo napodobování něčeho, co již používají jiní. Prosadí se jen podniky, jejichž strategie přinášejí nové výrobky, nové technologie, nové cesty snižování nákladů atd.

#### 5. Princip interdisciplinarity.

Využívání poznatků a metod všech vědních oborů při vytváření strategie.

#### 6. Princip koncentrace zdrojů.

Každé strategické rozhodnutí vyžaduje velké zdroje. Jejich rozptýlení vede k neúspěchu. Naopak koncentrace na malé množství strategických cílů obvykle přináší úspěch. Jde zejména o lidské zdroje, především zdroje tvůrčích pracovníků.

#### 7. Princip myšlení v čase.

V časovém horizontu je nutné brát v úvahu, v jaké fázi je realizace určité strategie. V době zavádění je nejdůležitější inovace. V růstové fázi je třeba maximum pozornosti věnovat kvalitě výroby a odbytovým cestám. V etapě vrcholové fáze je třeba věnovat pozornost snižování nákladů a ve fázi poklesu hledat řešení pro udržení výrobků na trhu. [1]

#### 8. Princip vědomí práce s rizikem.

Riziko spojené s úspěchem strategie je velké. Udává se, že jen 2% nápadů se prosadí, proto je nutné směřovat své produkty do různých teritorií a soustředit se na různé segmenty trhu. [3]

Se strategickým myšlením je spojeno strategické rozhodování. Rozhodování patří k významným činnostem manažerů a představuje „dynamický vědomý proces výběru jedné z možných alternativ, kterou lze dosáhnout požadovaného cíle“. [3]

Strategický rozhodovací proces lze chápat následujícím způsobem [1]:

- jako postupné zpracování informací, které vyústí v rozhodnutí,
- jako proces hledání a tvorby alternativ přechodu z určité výchozí pozice do požadované cílové situace použitím některé alternativy,
- jako východisko pro taktická a operativní rozhodnutí.

Zpracování kvalitní strategie je náročné, přičemž je nutno využít principu strategického myšlení a zásad strategického rozhodování.

Strategické řízení znamená intenzivní využívání provedených analýz a všech dostupných informací. Současně je důležité vytvořit takové podmínky, které umožní implementaci strategie.

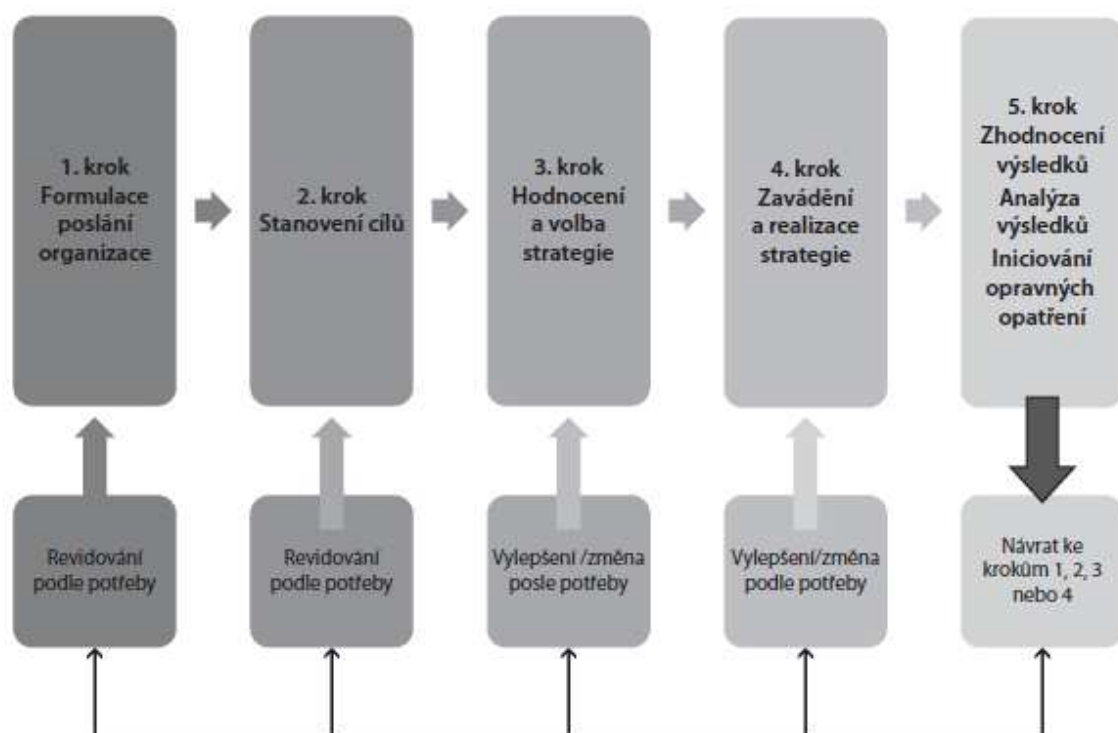
Úspěch implementace nezáleží jen na tom, zda je strategie dobře marketingově zaměřena, ale i na tom, jsou-li vytvořeny podmínky pro pružnou schopnost podniku reagovat na změny v turbulentním podnikatelském prostředí a také schopnost přijímat riziko. [1]

## **2.2. Postup při tvorbě a zavedení strategie**

Předpokladem úspěšné strategie je dobře provedená analýza, správná volba cíle, respektování základních vývojových trendů, optimální alokace i využití zdrojů a rychlá realizace cíle. Vlastní tvorba strategie je tvůrčí práce. Metody doporučené v literatuře nestačí, bez originálního přístupu by strategie nemohla zajistit úspěšnost.

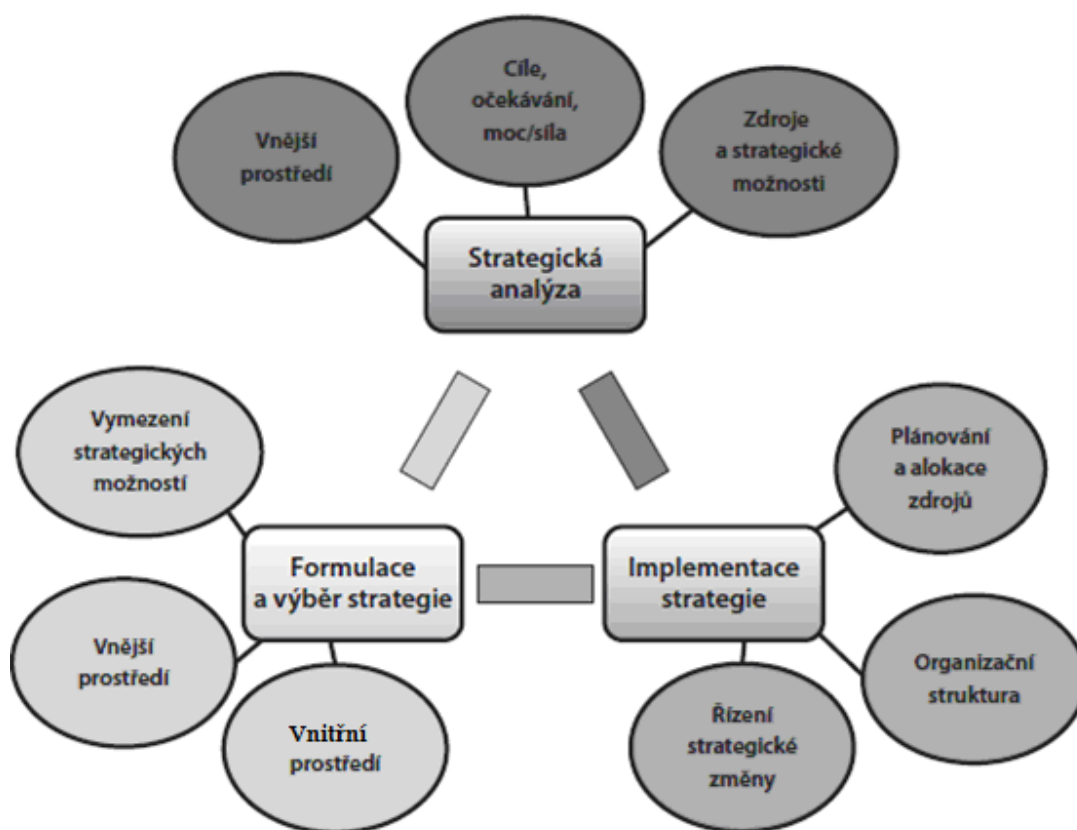
Existuje několik modelů procesu vytváření a uplatňování strategie v praxi popsaných mnoha autory. Modely dělíme na hierarchické a S-C-P modely. [1]

Na obrázku 2.1. je uveden tradiční model procesu strategického řízení podle Thomsona a Stricklanda (1987), skládá se z pěti na sebe navazujících základních prvků. Formulace poslání, stanovení cílů, hodnocení a volba strategie, zavádění a realizace strategie a zhodnocení výsledků s analýzou situace a iniciací opravných opatření, které vedou k opakování celého cyklu. [1]



Obr. 2.1. Tradiční model procesu strategického řízení podle Thomsona a Stricklanda [6]

Na tento model navazuje model procesu strategického řízení podle Johnsona a Scholese, který opouští tradiční pojetí tvorby strategie a její implementace, ale zachovává všechny podstatné složky procesu (viz obrázek č. 2.2.).

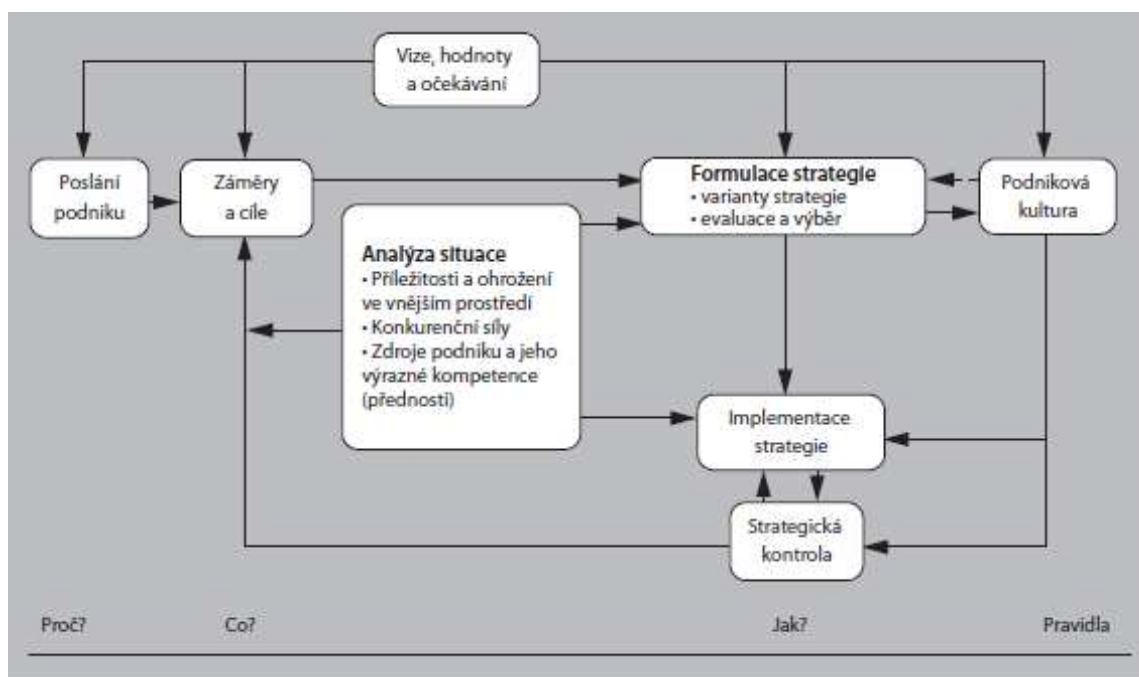


Obr. 2.2. Model strategického řízení podle Johnsona a Scholese [6]

Pod formulaci a výběr strategie patří:

- vymezení strategických možností,
- formulace alternativ strategie,
- rozhodnutí o nejvhodnější strategii.

Integrací výše uvedených modelů, včetně některých prvků uváděných jinými autory, je pak model strategického řízení podle Digma (viz obrázek č. 2.3.).



Obr. 2.3. Model strategického řízení podle Digmans [6]

Všechny uváděné modely jsou modely hierarchického pojetí strategie. Nové přístupy jsou označovány jako S-C-P model (structure – conduct – performance model). Tento modelový systém je založen na pochopení vztahu mezi okolím podniku a jeho výkonností. Strategické aktivity vycházející z toho modelu se snaží [1]:

- o nalezení vhodné struktury trhu, na kterém podnik působí,
- o uplatnění vhodného strategického chování,
- o nalezení takové příležitosti, která zajistí úspěšnost podniku.

Pokud se jedná o konkrétní strategie, je možno spojit oba přístupy tak, že budeme vycházet z původního hierarchického přístupu a v rámci analýzy věnovat zvýšenou pozornost analýze konkurence a zároveň hledat klíčové kompetence podniku, které zajistí požadovanou úspěšnost.

Strategie musí dat odpověď na následující otázky [1]:

- jak udržet a zlepšit konkurenční pozici podniku,
- jakým způsobem se chovat na trhu,
- které trhy nebo jejich segmenty obsadit,

- jak řešit firemní portfolio produktů – který typ výrobků nebo služeb poskytovat,
- jak se chovat vůči konkurenci,
- jaký postup zvolit při řešení problematiky finanční, výrobní, zásobovací, odbytové, personální apod.

Centrálním problémem v implementaci strategie bývá převést strategické záměry a cíle do určení těch faktorů, které jsou kritické pro dosažení těchto cílů a těch klíčových úkolů, které zajistí úspěch. Zásady pro KFÚ a klíčové úkoly [5]:

1. Vytvořit seznam 6-8 KFÚ pro vybranou strategii.
2. Zkontrolovat seznam a ujistit se, že všechny KFÚ jsou skutečně nezbytné a seznam KFÚ je dostatečný pro úspěch.
3. Identifikovat klíčové úkoly, které jsou důležité pro zajištění každého KFÚ.
4. Určit zodpovědnost za každý klíčový úkol.

Obvykle se podniková strategie vytváří na dobu 3-5 let. Časový horizont je ale relativní a je ovlivněn specifickými potřebami jednotlivých firem. [1]

## **2.3. Poslání a vize**

Formulace dlouhodobého záměru v podnikání pro jakoukoli podnikatelskou činnost je koncepcí rozvojových aktivit, která obsahuje následující složky [1]:

- podniková vize,
- poslání podniku,
- základní cíle podniku.

Vize a mise se v odborné literatuře nazývají premise, neboť stojí na samotném počátku strategického řídicího procesu, což je zřejmé i z hierarchického tradičního pojetí strategie [7]:

vize – mise – cíle – strategie – taktiky.

Vize (vision) představuje soubor specifických ideálů a priorit firmy, obraz její úspěšné budoucnosti, který vychází ze základních hodnot nebo filozofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány firmy. Jádrem každé vize je výsledek, kterého má být dosaženo v zájmu zákazníka. Konkrétní obsah vize závisí na firmě i na odvětví, v němž firma působí. [7]

Vize dává odpověď na otázku, jak bude podnik vypadat v budoucnosti. Vize má tři základní cíle [7]:

1. Vyjasnit obecný směr.
2. Motivovat lidi k vykročení správným směrem.
3. Rychle a účinně koordinovat úsilí mnoha lidí.

Vize bývá většinou rozpracována do systému strategických cílů (strategic goals), což jsou dílčí kroky umožňující se vizi přiblížit a tím naplňovat i poslání firmy. [7]

Poslání firmy (mission) je vysvětlení smyslu, účelu podnikání, prohlášení o tom, čeho si firma přeje dosáhnout. [9]

Poslání představuje hlavní důvod existence organizace a prezentuje [7]:

- smysl existence firmy,
- vztah k ostatním subjektům trhu,
- normy chování celé organizace,
- dlouhodobé firmou uznávané hodnoty.

Posláním každého podniku je, aby svými výrobky či službami uspokojoval potřeby zákazníků a z výnosu své podnikatelské činnosti naplňoval potřeby všech, kteří jsou s jeho podnikatelskou činností bytostně spjati. [10]

Při vymezení poslání je třeba vzít v úvahu několik klíčových elementů, včetně historie firmy, současných preferencí managementu a vlastníků, faktory vnějšího prostředí, zdroje firmy a účely existence firmy. [7]

Pro vymezení poslání bude firma definovat čtyři dimenze [7]:



1. Zákaznické skupiny (segmenty trhu).
2. Zákaznické potřeby.
3. Trhy.
4. Produkty.

Poslání by mělo obsahovat odpovědi na následující otázky [7]:

- Kdo jsou naši zákazníci?
- Jakou potřebu či přání zákazníků firma uspokojuje?
- Kde působí?
- Jaká je „filozofie firmy“?
- Jaké jsou přednosti firmy a jaká je její konkurenční výhoda?
- Jakými produkty uspokojí firmy potřeby a přání zákazníků?

Definování poslání by mělo být výstižné a realistické. Formulování poslání je záležitostí vrcholového managementu. [7]

Závěrem můžeme říci, že vize má odpovědět na otázku „Kam směřujeme?“ a poslání dát odpověď na otázku „Proč existujeme?“. [7]

## **2.4. Vybrané metody pro strategickou analýzu**

Analýza představuje rozložení určitého komplexu na jednotlivé součásti. Cílem strategické analýzy je identifikovat, rozebrat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou podobu cílů a strategie podniku. [1] Externí analýza podniku společně s interní analýzou podniku je východiskem pro určení strategické pozice podniku.

### **2.4.1. Externí analýza**

Organizace neexistují ve vzduchoprázdnu, ale jsou obklopeny okolním prostředím. Toto prostředí je tvořeno okolní společností, ekonomikou, životním prostředím, kulturou, technologickým prostředím, legislativou, veřejným sektorem a veřejnou správou. Součástí

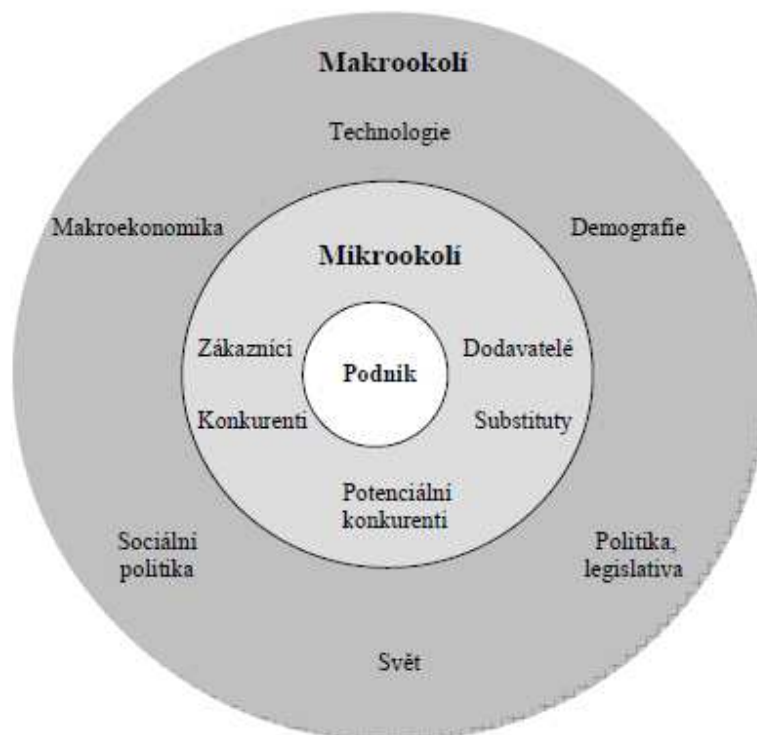
okolního prostředí jsou externí stakeholders, konkurenční organizace a celá řada různých zájmových skupin. [2]

Analýza okolí je zaměřená především na odhalení hrozeb a příležitostí nacházejících se ve vnějším prostředí podniku.

Cílem externí analýzy je najít v okolí podniku takové příležitosti a ohrožení, které by v budoucnu mohly mít významný vliv na strategické postavení podniku a na které by pak vyvozená strategie měla reagovat s cílem maximálního využití nabízených příležitostí a v případě ohrožení, nalezení cesty jak se mu vyhnout, nebo alespoň zmírnit jejich dopad na podnik. [3]

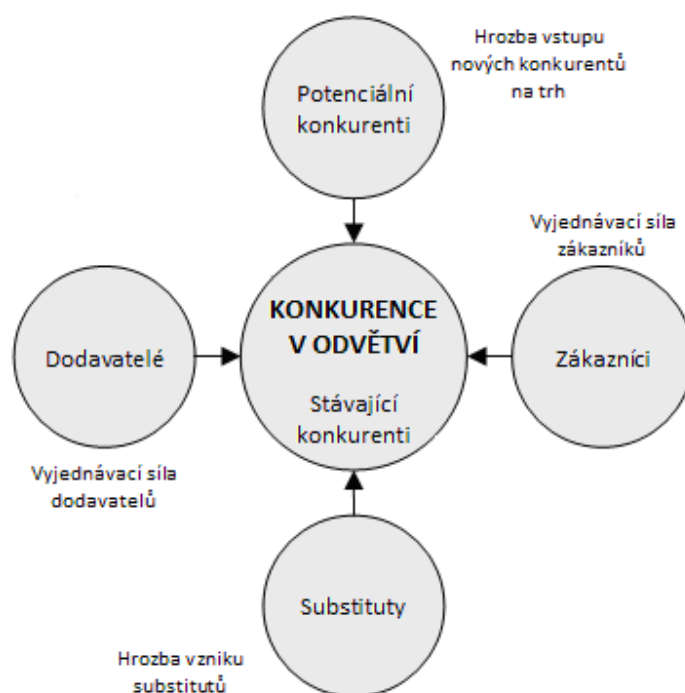
Při externí analýze je zpravidla okolí podniku rozděleno do dvou částí: mikrookolí (podnikatelské prostředí, ve kterém podnik podniká) a makrookolí (prostředí společné pro všechna mikrookolí). [3]

Obě části okolí a jejich vzájemné vztahy jsou znázorněny na obrázku 2.4. podle Dedouchové.



Obr. 2.4. Okolí podniku [3]

Analýzu mikrookolí provádíme pomocí tzv. modelu pěti konkurenčních sil. Metodu vyvinul Michael E. Porter. Jde o způsob analýzy odvětví a jeho rizik. Použitý model pracuje s pěti prvky (Five Forces – odtud název 5F). V podstatě lze říci, že základy modelu důsledně vychází z mikroekonomie – z analýzy trhu, chování firmy a chování spotřebitele. [2] Na obrázku 2.5. je znázorněný model 5F.



Obr. 2.5. Model pěti sil, podle Michaela E. Portera [2]

Podstatou metody je prognózování vývoje konkurenční situace ve zkoumaném odvětví na základě odhadu možného chování následujících subjektů a objektů působících na daném trhu a rizika hrozícího podniku z jejich strany:

- **Potenciální konkurenti** – možnost, že vstoupí na trh a ovlivní cenu a nabízené množství daného výrobku/služby;

Hrozba konkurenční síly potenciálních konkurentů závisí na výši bariér vstupu na trh, tedy na řadě faktorů, které brání podniku prosadit se v daném mikrookolí. Joe Bain rozlišuje následující bariéry:

- **oddanost zákazníků** výrobkům současných podniků
- **absolutní nákladové výhody** (dokonalejší technologie, patenty, přístup k levnějším finančním zdrojům atd.)
- **míra hospodárnosti** (snížení nákladů standardizované výroby, výhodný nákup materiálu, rozpouštění fixních nákladů do většího množství výrobků, masivnější reklama). [3]

Pokud bariéry vstupu do odvětví jsou vysoké, potom je riziko vstupu potencionálních konkurentů výrazně sníženo a při nízkém riziku mohou podniky v daném mikrookolí

požadovat vyšší ceny a získat větší zisk. Proto je v zájmu podniku sledovat strategie, které pomáhají udržovat nákladové výhody. [3]

- **Stávající konkurenti** – jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství daného výrobku/služby; [2]

Rozsah rivality mezi stávajícími konkurenty je funkcí následujících tří faktorů:

- **struktura mikrookolí** je charakterizována velikostí podílu jednotlivých podniků na trhu daného okolí.

Atomizované mikrookolí – velké množství malých nebo středních podniků – vytváří spíše hrozbu cenových válek a bankrotu než příležitost. V tomto případě nejlepší strategií je snížení nákladů, což je jedna z možných cest jak dosahovat vysokých zisků za konjunktury a přežít úpadek. [3]

Konsolidované mikrookolí – malý počet velkých podniků nebo monopol. Podniky jsou na sobě navzájem závislé – konkurenceschopnost jednoho podniku přímo ovlivňuje ziskovost dalších v tomto okolí. Např. pokud jeden podnik sníží cenu výrobku na konkrétním trhu, ostatní firmy jsou nuceny udělat totéž. Takto může vzniknout cenová válka. Nejlepší strategií v tomto případě je konkurence pomocí necenových faktorů (kvalita výrobku, jeho vzhled atd.). [3]

- **poptávkové podmínky** – klesající poptávka způsobuje mezi podniky větší konkurenci. Při klesající poptávce podniky mohou dosáhnout růstu jen tehdy, jestliže obsadí část trhu jiných podniků. Snižující se poptávka vytváří hlavní hrozbu a zvyšuje rivalitu. Když poptávka roste, podniky mohou zvyšovat obrat, aniž by ubíraly část trhu jiným podnikům. [3]

- **výstupní bariéry** – vysoké výstupní bariéry jsou velkou hrozbou přebytku kapacity v případě, že se snižuje poptávka. Mezi výstupní bariéry patří investice do strojů a zařízení, emocionální přístup apod. [3]

- **Dodavatelé** – jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství potřebných vstupů; [2]

Dodavatelé mají možnost uplatňovat svou vyjednávací sílu zvýšením cen nebo snížením kvality produktů, které danému trhu nabízejí. [11]

Vyjednávací síla dodavatelů může být v rámci Porterova modelu vysoká např. v následujících situacích:

- významnost dodavatele z hlediska síly nebo velikosti,
- nakupující podnik není pro výrobce důležitý,
- poptávané zboží je vysoce diferenciované,
- zákazník nemá potřebné tržní informace,
- absence substitutů. [12]

Z uvedeného vyplývá, že silní dodavatelé můžou zásadně ovlivnit ziskovost daného odvětví.

- **Kupující** – jejich schopnost ovlivnit cenu a poptávané množství daného výrobku/služby; [2] Vyjednávací síla kupujících je vysoká, pokud existuje pouze několik významných kupujících, když nakupují ve velkém objemu, výrobek je standardní, kupující mají nízké náklady spojené s přechodem jinam, mají všechny informace či jim jde především o kvalitu výrobku. [13]
- **Substituty** – cena a nabízené množství výrobků/služeb aspoň částečně schopných nahradit daný výrobek/službu. [2] Pokud výrobky firmy mají málo substitutů, pak mohou podniky zvyšovat ceny a zisk.

Metodou, jak analyzovat **makrookolní** prostředí organizace, je PESTLE analýza. PESTLE je akronym a jednotlivá písmena znamenají různé typy vnějších faktorů:

P – politické – existující a potenciální působení politických vlivů;  
 E – ekonomické – působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky;  
 S – sociální – průmět sociálních změn dovnitř organizace;  
 T – technologické – dopady nových a vyspělých technologií;  
 L – legální (legislativní) – vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy;  
 E – ekologické (environmentální) – místní, národní a světová ekologická problematika a otázky jejího řešení.

Podstatou analýzy je identifikovat pro každou skupinu faktorů ty nejvýznamnější jevy, události, rizika a vlivy, které ovlivňují nebo budou ovlivňovat organizaci. [2]

Uvedu jako příklad několik faktorů, které se sledují v rámci PESTLE analýzy a mohou mít vliv na podnikání:

#### Politické a Legislativní:

- legislativa regulující podnikání
- legislativa určující zdanění
- předpisy pro mezinárodní odchod
- pracovní právo
- ochrana spotřebitele
- předpisy EU

#### Ekonomické:

- HDP, ekonomický růst
- monetární politika
- vládní výdaje
- inflace
- měnové kurzy

#### Sociální:

- rozdělení příjmu
- demografické faktory
- pracovní mobilita
- vzdělání
- móda
- regionální rozdíly

#### Technologické:

- vládní výdaje na výzkum
- nové objevy, patenty, vývoj nových technologií
- vliv změn v informačních technologiích atd. [13]

Ekologické faktory – ovlivňují vše od výroby až po balení a samotný prodej. Je třeba sledovat veškerou legislativu na ochranu životního prostředí a řídit se jejími ustanoveními. [13]

#### 2.4.2. Interní analýza

Strategické možnosti každého podniku jsou dané nejen zohledněním podmínek externího prostředí, ale úspěšnost zvolené strategie je závislá na jeho vnitřních silách a schopnostech eliminovat slabosti. [1] Cílem interní analýzy je odhalit silné a slabé stránky podniků. [3]

Při interní analýze podnik zkoumá nejrůznější faktory, které na něj mají bezprostřední vliv jako například:

- organizační struktura,
- finanční situace a schopnosti,
- technická a technologická základna produkce a odbytu,
- surovinové a materiálové zdroje,
- vědeckovýzkumné a vývojové zdroje,
- lidské zdroje a úroveň řízení podniku a organizace práce,
- image firmy apod.

K interní analýze se používá **analýza hodnotového řetězce**. Hodnotový řetězec je modelem k hodnocení schopností firmy, zvláště užitečný např. při rozhodování o outsourcingu. Řetězec rozlišuje mezi primárními činnostmi a podpůrnými činnostmi (napomáhají primárním činnostem a sobě navzájem). [5]

Analýza je založena na Porterově hodnotovém řetězci a slouží k [13]:

- identifikaci konkurenčních výhod,
- lepšímu porozumění činnosti ve firmě,
- nalezení pozice firmy v rámci hodnotového systému, tzn. v řetězci dodavatelů a zákazníků.

Primární činnosti [5]:

- Vstupní logistika.



Činnosti spojené s přijímáním, skladováním a rozdělováním vstupů pro daný produkt.

- Výrobní operace.

Činnosti spojené se zpracováním vstupů do finální podoby produktu.

- Výstupní logistika.

Činnosti spojené s odvozem, skladováním a fyzickou distribucí produktů kupujícím.

- Marketing a prodej.

Činnosti, které mají kupujícímu umožnit koupit si daný produkt a lákat jej ke koupi.

- (Poprodejní) služby.

Činnosti spojené s poskytováním služeb ke zvýšení nebo udržení hodnoty produktu.

Podpůrné činnosti [13]:

- Infrastruktura podniku.

Organizační struktura, kontrolní systémy jako kontrola kvality, finance, management firmy, podniková kultura.

- Řízení pracovních sil.

Nábor zaměstnanců, trénink a rozvoj, péče o zaměstnance, motivace.

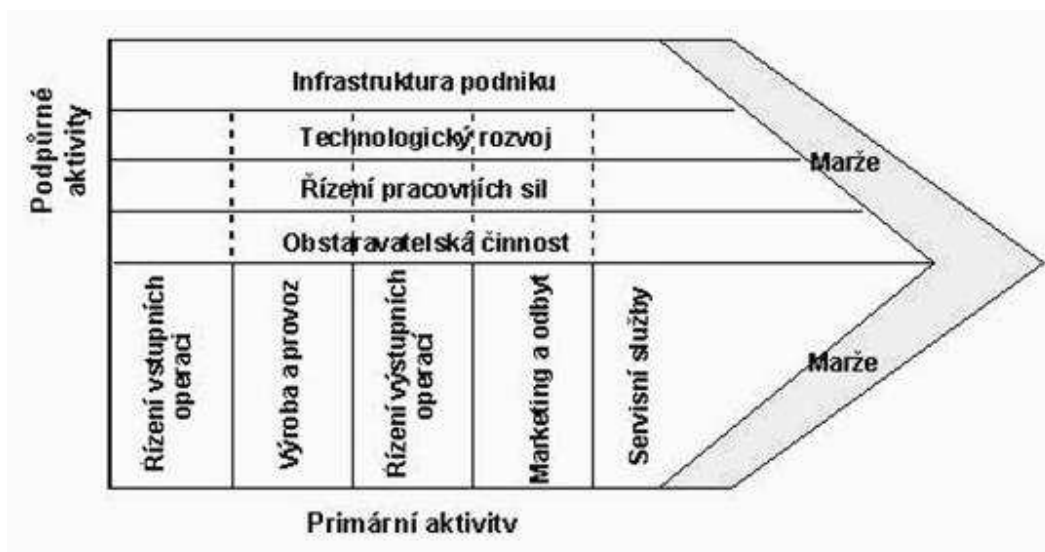
- Technologický rozvoj.

Vývoj nových technologií k podpoře aktivit dodávajících hodnotu (CRM, e-commerce, výzkum a vývoj, zpracování informací).

- Obstaravatelská činnost (také uváděna jako nákup).

Nákup materiálu, zařízení, náhradních dílů. Cílem je zajištění co nejnižších cen při nákupu nejvyšší dostupné kvality.

Tyto činnosti jsou znázorněny na obrázku 2.6.:



Obr. 2.6. Hodnototvorný řetězec (převzato z knihy Františka Kováře Strategický management). [4]

Uvnitř každé kategorie primárních a podpůrných činností jsou tři typy činností [5]:

- Přímé činnosti - přímo zapojené do tvorby hodnoty pro kupujícího (montáž, výrobní operace, činnost prodejců, design výrobku apod.).
- Nepřímé činnosti - činnosti umožňující vykonávat přímé činnosti plynule (údržba, plánování, výcvik pracovníků apod.).
- Zabezpečování kvality - zajišťování kvality (jakosti) jiných činností.

### Portfolio analýza – Matice BCG.

Jedná se o diagnostickou metodu použitelnou pro analýzu podniků s diverzifikovanou strukturou, tzn., že podnik se skládá z několika SBU (SBU - strategic business unit). Metoda pochází od poradenské firmy Boston Consulting Group (BCG), odtud také její název. [2]

Slouží firmě k získání potřebných informací pro vyvážení portfolia strategických jednotek či produktů a tím pro správné usměrnění omezených zdrojů. Nejznámější je BCG matice rozdělující SBU do čtyř kvadrantů pojmenovaných hvězdy, dojně krávy, otazníky a psi podle tempa růstu trhu a relativního tržního podílu. [4]

Podstatou je hodnocení výrobků či služeb podniku ve dvou dimenzích [2]:

- míra růstu na trhu (růst trhu);
- podíl na trhu (tržní pozice).

Kombinací obou dimenzí vzniká následující tabulka 2.1. se čtyřmi typy výrobků (služeb):

	Vysoký tržní podíl	Nízký tržní podíl
Vysoká míra růstu	Hvězdy	Otazníky
Nízká míra růstu	Dojné krávy	Bídni psi

Tab. 2.1. Matice BCG [2]

Jednotlivé typy produktů je možno charakterizovat následujícím způsobem:

- **Dojné krávy** – nepotřebují vysoké investice, jsou základem ziskovosti firmy. [2]

Produkty s vysokým relativním podílem na pomalu rostoucích trzích budou produkovat zdravý hotovostní tok, který může být použit pro financování jiných rozvíjejících se podniků nebo produktů. [1]

- **Hvězdy** – je třeba z nich udělat dojné krávy, investovat do reklamy, dílčích inovací. [2]

Podniky/produkty s vysokým relativním podílem na rychle rostoucích trzích budou obvykle vyžadovat velké sumy peněz, aby se udržely s tempem růstu, ale mají silnou pozici na trhu, která může vynést velké zisky v budoucnosti. [1]

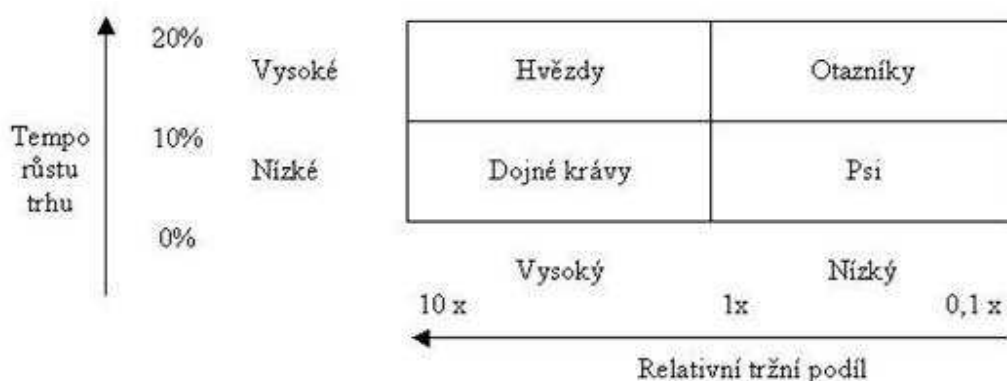
- **Otazníky** – je třeba je rozdělit, z nadějných udělat dojné krávy (reklama, dílčí inovace), ostatní eliminovat. [2]

Podniky s nízkým relativním podílem na rychle rostoucím trhu vyžadují velký přísun peněz na financování růstu, a jsou slabé ve vydělávání peněz kvůli špatné pozici v soutěžení. [1]

- **Bídni psi** – utlumit výrobu, stáhnout z trhu. [2]

Podniky s nízkým relativním podílem na pomalu rostoucích trzích budou často umírněnými spotřebiteli peněz. Budou pastí na peníze kvůli své slabé pozici v soutěži. [1]

Uvedená matice má víceméně statický charakter. Tento nedostatek se snaží odstranit Hofferova matice, která popisuje pozici SBU v podniku v závislosti na stadiu vývoje trhu. [4]



Obr. 2.7. BCG matice (zpracováno dle knihy Heleny Sedláčkové Strategická analýza) [4]

Na základě provedených analýz může management firmy určit činitele, kteří se podílejí na úspěchu firmy, a specifické přednosti podniku. Následně management odvodí silné a slabé stránky podniku. [4]

#### 2.4.3. Shrnutí výsledků externí a interní analýzy – SWOT analýza.

Smyslem externí a interní analýzy, tzv. strategické analýzy je odhalit příležitosti a ohrožení v okolí podniku a také najít silné a slabé stránky. Tak jako každá jiná strategická analýza musí vyústit v syntézu a závěry, které se stanou východiskem pro formulaci strategie. K tomu je zapotřebí prozkoumat vzájemné vztahy výsledku interní a externí analýzy. V praxi se často používá tzv. SWOT analýza. [3]

Označení SWOT je akronym pro silné (strengths) i slabé (weaknesses) vnitřní stránky podniku a příležitosti (opportunities) a ohrožení (threats), identifikované ve vnějším okolí podniku. Slouží k určení důležitých charakteristik, které jsou užitečné při sestavování strategie. [1] Lednický uvádí následující příklady předností a slabostí firmy a faktorů ohrožení či příležitosti:

Silné stránky (předností firmy):

- adekvátní zdroje, zejména finanční,
- dobrá pověst u odběratelů, dodavatelů, veřejnosti,
- uznávaná vůdčí pozice na trhu,

- úspory z rozsahu
- vlastní originální technologie,
- schopný management,
- nákladová výhoda.

#### Slabé stránky (slabosti firmy):

- nejasný strategický záměr či chybějící strategie,
- nevyužité kapacity,
- nekompetentnost managementu,
- zaostávání ve výzkumu a vývoji,
- slabá pozice na trhu, nedokonalá distribuční síť,
- vysoké náklady ve srovnání s konkurenty a neschopnost financování.

#### Příležitosti (šance pro firmu):

- vstup na nové trhy či obsazení nových tržních segmentů,
- rozšíření nabídky žádaných produktů a potřebná inovace,
- diverzifikace nebo integrace firmy,
- překonání bariér při vstupu na atraktivní trh.

#### Hrozby (ohrožení pro firmu):

- konkurence s nižšími náklady, vstup nové a dravé konkurence,
- rostoucí prodej substitutů,
- nízká obranyschopnost firmy vůči recesi a životnímu cyklu podniku,
- rostoucí síla dodavatelů a odběratelů,
- pomalá přizpůsobivost firmy,
- vládní či politické negativní vlivy. [1]

Kombinace těchto prvků umožňuje vytvořit řadu vhodných strategií, které jsou znázorněné na obrázku 2.8.

Strategie WO „hledání“ znamená překonání slabých stránek prostřednictvím maximalizace příležitostí. Tato strategie klade důraz na výrazné změny chování podniku, a proto se také nazývá metoda turnaround.

SWOT-analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí analýza	Příležitosti	<i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	<i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	Hrozby	<i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Obr. 2.8. Uspořádání čtyř nosných komponentů do SWOT matice umožňující výběr vhodné strategie. [14]

Strategie SO „využití“ je ofenzivní strategie, agresivně růstově orientovaná strategie představující ofenzivní přístup z pozice síly.

Strategie ST „konfrontace“ znamená včas identifikovat hrozby a přeměnit je využitím silných stránek v příležitosti. Výsledkem je diversifikační strategie.

Strategie WT „vyhýbání“ má charakter strategie defenzivní, vycházející z uzavírání kompromisu a opouštění určitých pozic. [1]

## 2.5. Klasifikace strategií

K rozdělení strategií na různé jednotlivé typy lze použít řadu kritérií. Z pohledu **hierarchické dimenze** lze strategie rozdělit následujícím způsobem:

a.) *Komplexní strategie podniku* – je zaměřená na rozvoj podniku jako celku a obsahuje klíčová strategická rozhodnutí. Je základním dokumentem podniku při strategickém řízení a vymezuje rámec pro strategie podnikatelských jednotek. Představuje obhajobu zájmů

vlastníků a cílem je návratnost investic a získání zisku. Je zpracovávána vlastníkem nebo top managementem firmy.

b.) *Komplexní strategie podnikatelské jednotky* má zajistit takovou úroveň podnikatelské výkonnosti, kterou je dosaženo plánovaných strategických cílů a hospodářských výsledků; konkurenceschopnost, efektivnost a produktivitu podnikatelských aktivit.

c.) *Funkční strategie* [1]:

- strategie nákupu,
- strategie výroby,
- strategie reklamy,
- strategie prodeje,
- personální strategie,
- strategie řízení jakosti,
- výrobní strategie,
- marketingová strategie,
- finanční strategie.

Dalším kritériem klasifikace je **charakter působení** strategií [1]:

a.) *Strategie expanze* je typická pro podniky s výrobky na začátku životního cyklu. Je spojována s rozvojem a vyššími investicemi do podnikových aktivit.

b.) *Strategie omezení* je typická pro podniky s výrobky v klesajícím stádiu životního cyklu – dochází k omezení aktivit.

c.) *Strategie stability* charakterizuje podniky nacházející se ve stádiu zralosti. Je méně riziková a bývá využita v prostředí s málo hrozbami a málo příležitostmi.

**Strategie spojování podniků** [1]:

- akvizice (koupě a prodej podniku jiným podnikem),
- slučování (fúze),
- zakládání společných podniků (Joint ventures),
- kooperace,
- strategické aliance.

V návaznosti na model konkurenčních sil, navrhl Porter **generické strategie**:

1.) *Strategie nákladového vedení* – strategie minimálních nákladů. Nákladový vůdce je schopen získat větší zisk nebo může stanovit nižší cenu než konkurence.

- 2.) *Strategie diferenciace* – dosahuje konkurenční výhodu vytvořením výrobku, který je spotřebitelem vnímán jako unikátní a proto jsou ochotni platit vyšší cenu.
- 3.) *Strategie soustředění pozornosti* – soustředění na uspokojování potřeb omezené skupiny zákazníků nebo na segment činností. [1]
- 4.) *Hybridní strategii* využije podnik, potřebuje-li umístit na trhu větší objem produkce, chce-li vstoupit na nový konkurencí obsazený trh či tržní segment citlivě reaguje jak na kvalitu, tak i na cenu. [4]

Jeden z možných přístupů nabízí tzv. **Ansoffova matice produkt/trh**. Je založena na kombinaci „novosti“ výrobků a trhů. Každá ze čtyř takto vzniklých kombinací nabízí různé alternativy strategického vývoje. [5]

*Strategie ochrany / upevnění* současné pozice je založena na současných produktech a kompetencích s tím, že mohou být zlepšeny směrem k získání většího podílu na existujícím trhu. K tomu vede několik cest:

- **Ústup** - opuštění některých aktivit za účelem koncentrace na ty, kde je větší předpoklad využití zdrojů a kvalifikací podniku.
- **Konsolidace** - ochrana a posilování současných pozic rozvíjením zdrojů a kvalifikací tak, aby neustále vyhovovaly měnící se situaci na trhu (segmentu) a udržely tempo s konkurencí.
- **Průnik na trh** - směřuje k získání většího tržního podílu inovací, zvýšením kvalifikací nebo novým marketingovým přístupem. To se může podařit díky ustrnutí konkurence, nalezení a vyplnění skuliny na trhu nebo krátkodobým obětováním zisku. [5]

**Rozvoj trhu** praktikují podniky, jejichž potenciál převyšuje možnosti existujících trhů. Existuje několik způsobů rozvoje trhu:

- Rozšíření do oblastí, které nejsou obsazeny - může znamenat modifikaci produktu tak, aby vyhověl potřebám nového segmentu.
- Nalezení nových možností pro stávající produkty – např. produkty vývoje kosmických technologií.
- Geografické rozšíření



**Rozvoj výrobku/produktu** – tato strategie je diktována měnícími se potřebami trhu. Klíčovou kompetencí vhodnou pro tento druh strategie může být právě schopnost porozumění vývoji a schopnost rychlé reakce. Je-li životní cyklus výrobku krátký (odvětví spotřební elektroniky), je vývoj produktu základní strategickou alternativou a podnik musí disponovat klíčovými kompetencemi právě v této oblasti vývoje a výzkumu.

**Diverzifikace** má více významů. V tomto kontextu diverzifikace znamená paralelní strategický vývoj k oblasti současných trhů a současných výrobků. Existují dva typy diverzifikace - příbuzná a nepříbuzná.

- **Příbuzná diverzifikace** - vývoj mimo současný produkt a trh, ale stále uvnitř širších hranic odvětví. Nabývá několika podob:
  - *Zpětná integrace* - to je rozšiřování aktivit v oblasti vstupů hodnotového řetězce.
  - *Dopředná integrace* - to je rozšiřování aktivit v oblasti výstupů hodnotového řetězce. Někdy se užívá pojem *vertikální integrace*, která zahrnuje obě tyto formy.
  - *Horizontální integrace* představuje rozšiřování aktivit, které jsou konkurenční nebo přímo doplňující současné aktivity.
- **Nepříbuzná diverzifikace** úzce souvisí se zdroji a schopnostmi (způsobilostmi) podniku. Může mít několik podob:
  - Rozšíření oblastí trhů a výrobků prostřednictvím využití současných klíčových způsobilostí.
  - Vytvoření nových trhů prostřednictvím současných klíčových způsobilostí.
  - Získání nových schopností za účelem vytvoření nových trhů a výrobků. [5]

Z hlediska možností pro volbu strategie můžeme říci, že lze postupovat ve třech krocích:

1. Na jakém základě bude firma konkurovat (co bude zdrojem konkurenční výhody)?
  - Zde jsou k dispozici Porterovy generické strategie – nákladová, diferenciatní, soustředění pozornosti a hybridní
2. Jakým směrem se bude naše organizace ubírat z hlediska produktů a trhů?
  - Alternativní směry, které jsou k dispozici:
    - Opuštění trhu
    - Konsolidace

- Průnik na trh
- Rozvoj produktu
- Rozvoj trhu
- Diverzifikace

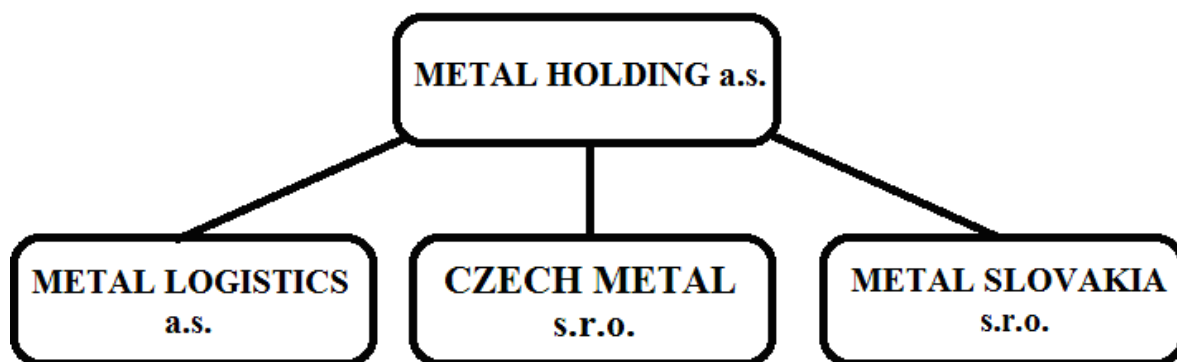
3. Jak se bude organizace strategicky rozvíjet?

- K dispozici jsou následující alternativní metody:
  - Interní rozvoj
  - Akvizice a fúze
  - Společný podnik
  - Aliance a sítě [5]

### 3. Představení organizace

Název podniku:	CZECH METAL s.r.o.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
IČ:	400944410
Sídlo:	Ostrava, Česká republika
Vznik:	1992
Zaměstnanci:	21
Základní kapitál:	10 000 000,- Kč

CZECH METAL s.r.o. - dceřiná společnost, vlastněná 100% METAL HOLDING a.s.; obchodní společnost zabývající se dodávkami surovin pro ocelárny a slévárny v tuzemsku a v Evropě. Schéma dceřiných podniků je znázorněna na obrázku č. 3.1.



Obr. 3.1. Schéma dceřiných podniků ve skupině k 31.12.2008, čerpáno z vnitřních zdrojů.

**METAL GROUP a.s.** – mateřská společnost, akcionářská struktura-100% fyzické osoby; majetková společnost – řízení holdingové struktury ovládaných firem a vytváření co nejpríznivějších rámcových podmínek pro jejich podnikatelskou činnost, tj. správa podílů dceřiných společností, centrální řízení skupiny v oblasti Cash managementu (zejména cash pool, řízení skupinového cash flow), Credit managementu (zejména úvěrová politika), Risk managementu (řízení skupinového rizika), IT management (centrální řízení výpočetní techniky ve skupině); pronájem atraktivních obchodních a kancelářských prostor ve vlastních nemovitostech; společnost vstupuje z účetního hlediska do konsolidovaného celku.

**METAL SLOVAKIA s.r.o.** – obchodní společnost zabývající se dodávkami surovin pro ocelárny a slévárny na Slovensku a v Maďarsku.

**METAL LOGISTICS a.s.** – jedním z důvodů vzniku společnosti bylo využití dosavadních aktivit a zkušeností oddělení logistiky firmy CZECH METAL s.r.o. (přeprava zboží a dopravní cesty) jako předpokladu k další expanzi na externích trzích a to uplatňováním know – how na tuzemském a zahraničním logistickém trhu.

**CZECH METAL s.r.o.** byla založena v roce 1992. Již od samého počátku se zabývala dodávkami surovin, především surových želez pro ocelárny a slévárny v Československu. Později společnost rozšířila svou činnost i do sousedních zemí (Německo, Rakousko, Polsko) a také začala dodávat koksochemické výrobky (koks, koksový prach) a feroslitiny. Za dobu své existence si získala významné postavení v dodavatelsko-odběratelských vztazích s většinou českých sléváren a oceláren. V současné době patří ke strategickým dodavatelům pro takové společnosti jako jsou Mittal Steel Group, Evraz Vítkovice Steel, U.S.Steel Košice atd. Z hlediska nákupu a zajišťování vstupních surovin pro zákazníky firma spolupracuje přímo s výrobcí vybraných strategických surovin v České republice, na Slovensku, na Ukrajině, v Rusku a Číně. Pravidelně se zástupci společnosti zúčastňují odborných celosvětových konferencí a specializovaných výstav v oblasti hutnictví. Společnost zajišťuje pro své zákazníky také odbornou poradenskou činnost prostřednictvím externí spolupráce s odborníky a profesory vysokých škol.

Certifikát systému řízení jakosti byl vystaven společností Lloyd's Register Quality Assurance již v roce 1998 a zahrnuje nákup, prodej, skladování a dodávání metalurgických produktů, koksů a uhlí a nákup a prodej řezného nářadí.

Reference:

- ArcelorMittal Ostrava a.s., Ostrava, Česká republika
- EVRAZ VÍTKOVICE STEEL, a.s., Ostrava, Česká republika
- MORAVIA STEEL a.s., Třinec, Česká republika
- U. S. Steel Košice, s. r. o., Košice, Slovenská republika
- ACRONI, d.o.o., Jesenice, Slovinsko
- Tafonco a.s., Kopřivnice, Česká republika
- FERAMO METALLUM INTERNATIONAL s.r.o., Brno, Česká republika
- VÍTKOVICE HEAVY MACHINERY a.s., Ostrava, Česká republika
- Metal Ravne d.o.o., Ravne na Karoškem, Slovinsko.

Momentálně hlavní trhy působení firmy CZECH METAL s.r.o. jsou:

- Česka Republika,
- Polsko,
- země bývalé Jugoslávie.

Jako trhy, kde se firma snaží opět prosadit, lze uvést Německo a Rakousko. Na těchto trzích není jméno firmy úplně neznámé, avšak v posledních letech došlo k ústupu na těchto trzích, a to hlavně z důvodu nedostatku českého železa, díky kterému měl CZECH METAL s.r.o. na těchto trzích konkurenční výhodu.

Co se týká výrobků, jsou to materiály používané při výrobě oceli a různých druhů litiny. Firma zajišťuje dodávky metalurgických surovin pro slévárenský a ocelárenský průmysl JUST IN TIME dle konkrétních požadavků zákazníků. Dále uvádím celkový seznam výrobků:

- surová železa,
- feroslitiny,
- paliva (slévárenské a metalurgické koksy),
- nahličovadla,

- očkovaďla,
- modifikátory,
- barevné kovy,
- ocelové šroty.

Organizační struktura představuje několik středisek rozdělených dle obchodovaných materiálů a také oddělení strategického nákupu a administrativní podpory prodeje ( viz příloha č. 1).

## 4. Strategická analýza

### 4.1. Externí analýza

Pro analýzu **mikrookolí** použijí Model pěti konkurenčních sil Portera. Pokusíme se odhadnout možné chování subjektů působících na daném trhu a také rizika hrozící podniku z jejich strany:

#### **Stávající konkurenti.**

Momentálně podnik má několik konkurentů, kteří působí na stejných trzích jako CZECH METAL s.r.o. Samozřejmě, že na každém trhu konkurenční firmy mají různou úspěšnost a drží jiný tržní podíl. Celkově se dá říci, že během krize některé konkurenční firmy utrpěly velké ztráty a již nejsou tak dravé a nebezpečné jako předtím, spíš se drží strategie omezení a snaží se udržet několik jistých pozic.

Největším konkurentem je rakouská obchodní firma Feronex GmbH, která má tradičně větší podíl na trhu bývalé Jugoslávie a nepatrný podíl na českém a polském trhu. Hlavní výhodou této firmy jsou dobře propracované logistické cesty. Jako nevýhodu lze uvést nedostatečnou diverzifikaci portfolia výrobků v porovnání s firmou CZECH METAL s.r.o. Dále na polském trhu firmě s největší úspěšností konkurují obchodní firmy P.W. SAT a ZEVUS. Potom lze uvést jako konkurenta firmu Rio Tinto, která je přímý výrobce železných rud a velmi čistých slévarenských surových želez. Významným konkurentem pro segment feroslutin je slovinská firma Ferrotrade d.d., jenž má pobočky všude v Evropě, nevyjímaje Českou Republiku a Polsko, a také český Gradient s.r.o. Zbytek konkurenčních firem jsou spíše menší obchodní firmy jako je Machservis s.r.o., MORAVA - IRON s.r.o., TORESTA TRADE atd. Tyto firmy konkurují společnosti CZECH METAL, s.r.o. ve větším nebo menším rozsahu na všech trzích a také ve všech komoditách.

Dá se říci, že v našem případě se jedná o atomizované mikrookolí, kde je velké množství malých nebo středních podniků a existuje hrozba cenových válek a bankrotu. V tomto případě nejlepší strategií bude snížení nákladů, což je jedna z možných cest, jak dosahovat vysokých zisků a přežít krizi.

### *Poptávkové podmínky.*

Jak víme, klesající poptávka způsobuje mezi podniky větší konkurenci a když poptávka roste, podniky mohou zvyšovat obrát, aniž by ubíraly část trhu jiným podnikům. V roce 2009 trh surové oceli zaznamenal značný pokles v porovnání s rokem 2008. Celkový pokles výroby surové oceli v EU27 byl téměř 30 % (viz obrázek č. 4.1.). Jedině Čína a Indie zaznamenaly růst. [19] Tato situace byla způsobena recesí ekonomiky a faktory, které budeme blíže zkoumat v analýze makrookolí firmy.

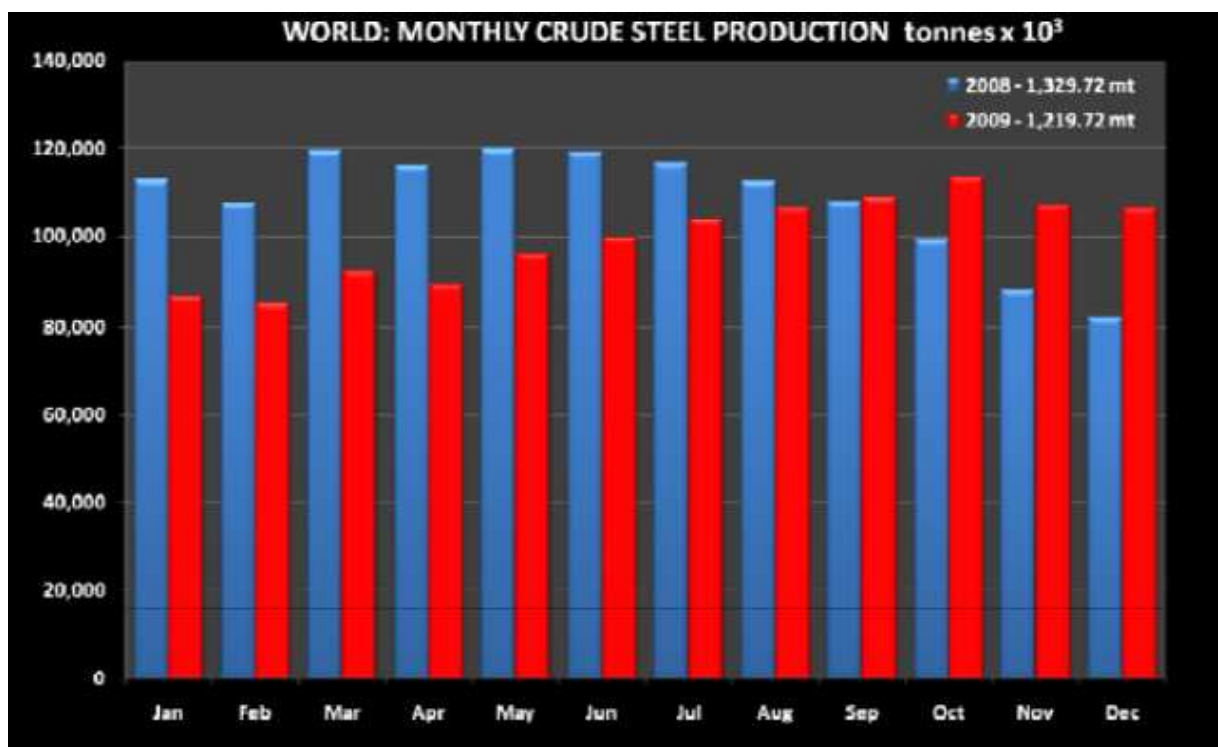


Obr. 4.1. Výroba surové oceli porovnání roku 2008 a 2009. [19]

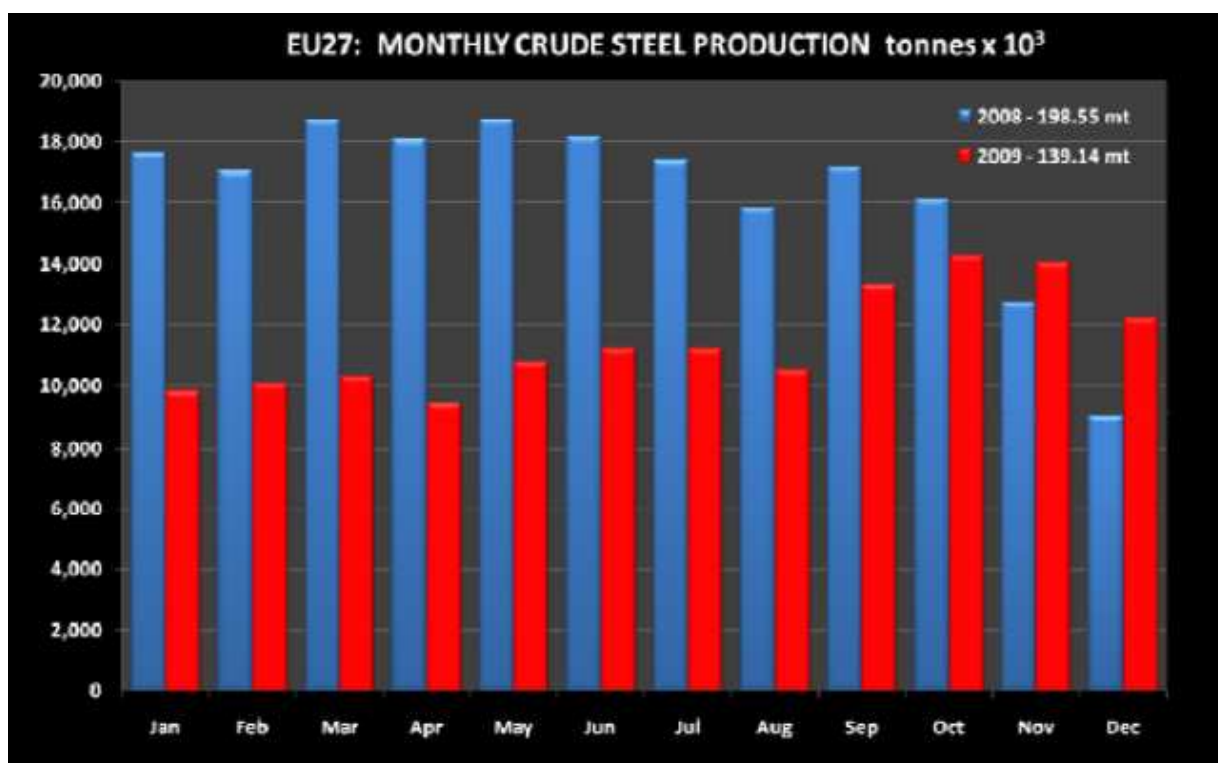
Samozřejmě, že firma obchodující se surovinami pro výrobu oceli pocítovala v roce 2009 značný pokles poptávky po jejích komoditách. Výsledkem je, že se konkurenční boj mezi firmami – dodavateli surovin podstatně zvýšil.

Ke konci roku 2009 můžeme pozorovat mírný nárůst ve výrobě surové oceli ve světě a EU27 (viz obrázek č. 4.2. a 4.3.).





Obr. 4.2. Měsíční produkce surové oceli ve světě porovnání roku 2008 a 2009. [19]



Obr. 4.3. Měsíční produkce surové oceli v EU27 porovnání roku 2008 a 2009. [19]

Nicméně na každoroční konferenci IPIA, která proběhla v březnu 2010 a které se firma CZECH METAL s.r.o. zúčastnila, byly vyjádřeny optimistické názory a byl prognózován růst spotřeby oceli ve světě (viz obrázek 4.4.).

Region	Apparent Steel Use [mt]			Growth Rates [%]		
	2008	2009[e]	2010[f]	2008	2009[e]	2010[f]
EU27	181.283	122.255	137.425	-8.2	-32.6	12.4
Other Europe	25.316	20.813	23.817	-10.8	-17.8	14.4
CIS	48.946	33.852	36.638	-13.5	-30.8	8.2
NAFTA	128.955	82.771	96.932	-8.2	-35.8	17.1
Latin America	44.277	33.852	36.638	6.5	-24.4	9.7
Africa	26.170	20.285	29.277	11.4	0.4	11.4
Middle East	43.055	38.834	42.946	6.9	-9.8	10.6
Asia/Oceania	700.010	745.471	801.866	1.8	5.1	7.6
World	1,207.013	1,103.735	1,205.585	-1.4	-8.6	9.2

Obr. 4.4. Prognóza spotřeby oceli ve světě [19]

**Výstupní bariéry** lze u obchodní firmy považovat za nízké, protože obchodní firma nepotřebují investice do výrobních strojů a zařízení. V tomto případě lze za překážku považovat emocionální přístup majitelů.

#### **Potenciální konkurenti.**

Současný stav je, že vstup na trh je obtížný, ale ne nemožný. Příkladem je firma Feronex GmbH. Udrží se jen kapitálově či myšlenkově silné firmy. Zde je hrozba příchodu dalšího kapitálově silného konkurenta.

#### **Oddanost zákazníků.**

Jedinou obranou je stálá inovace z hlediska dalších služeb poskytovaných odběratelům, neboť materiál, které firmy dodávají, je shodný co do vlastností a často co do původu.

Velkou výhodou se jeví pro firmy také garance dodávek. Malé firmy často nebývají schopny v časech nouze dodávky plnit, případně nejsou schopny nabídnout žádnou alternativu, která by slévárnám pomohla překonat toto období. Kromě zajištění dodávek Just in Time, firma poskytuje také technické poradenství ve spolupráci ČVÚT Praha. Jako výhodou lze také uvést dobré vztahy se zákazníky, na čemž neustále pracují obchodníci CZECH METAL s.r.o.

### ***Absolutní nákladové výhody a míra hospodárnosti.***

Faktor, který může ve značné míře ovlivnit náklady a konečnou cenu pro zákazníky je v případě obchodní firmy logistika. Všechny konkurenční firmy mají více méně stejné nákupní ceny od výrobců. Snížení nákladů je otázkou vypracování lepších logistických cest, což v současné době není nejsilnější stránkou firmy.

Právě z tohoto důvodu, že existuje riziko příchodu nového silného konkurenta, je v zájmu firmy sledovat strategie, které pomáhají udržovat nákladové výhody.

### **Dodavatelé.**

Momentálně má CZECH METAL s.r.o. několik dodavatelů pro každý druh obchodované komodity. Co se týká surového železa, jedná se o následující výrobce:

- OAO Tulachermet, Rusko,
- Arcelor Mittal Ostrava, Česká Republika,
- DK Recycling und Roheisen GmbH, Německo,
- Tinfos Nizi, Norsko.

V závislosti na tržní situaci firma také spolupracuje s výrobcí surového železa z Ukrajiny (CJSC Donetsksteel Iron & Steel Company), Slovenska (US Steel Košice), Ruska (JSC Kosaya Gora).

OAO Tulachermet je součástí „Průmyslového Hutního Holdingu“, do kterého jsou vertikálně integrovány také některé odběratelské organizace CZECH METAL s.r.o. a je jedním z největších výrobců surového železa v Evropě. Výrobní kapacity tohoto závodu jsou schopné produkovat více jak 2 mil. tun surového železa ročně. [20] Tulachermet produkuje jen některé

druhy surového železa (tzv. základní surové železo - v obchodní terminologii je nejčastěji používán název „basic pig iron“ a nodulární a semi-nodulární železo), která svou kvalitou vyhovují většině sléváren a oceláren, zpracovávajících tyto druhy železa. Momentálně Tulachermet je největším dodavatelem základního surového železa pro firmu CZECH METAL s.r.o., která odebírá přibližně 20.000 tun materiálu ročně, ale přesto není významným odběratelem. To je zřejmé, když porovnáme množství vyrobené v tulském závodě a množství nakupované naší firmou.

Tulachermet má vlastní distribuční síť po celé Evropě. Historicky jsou dodávky na český, slovenský, polský trh a trh bývalé Jugoslávie uskutečňovány přes obchodní firmy působící na těchto trzích, tzn. že Tulachermet nemá vlastního zástupce pro dané trhy. Co se týká cenové úrovně, je skoro vždy adekvátní momentální situace na trhu. Cenová hladina ruského železa má obrovský vliv na ostatní evropské producenty, kteří mnohdy stanovují svoje prodejní ceny dle cenové úrovně ruských výrobců. Nutno říci, že existuje určité nebezpečí přímých dodávek z ruských výrobních firem, ale je málo pravděpodobné vzhledem k odebíranému množství od Tulachermet a také obchodním vztahům firmy CZECH METAL s.r.o. se svými odběrateli a dodavateli. Přestože přechod od jednoho dodavatele k druhému není nemožný, pokud by firma CZECH METAL s.r.o. omezila množství surového železa nakupovaného z Tulachermet, mohlo by vzniknout riziko přímých dodávek nebo posílení konkurence díky uvolnění určitého objemu materiálu.

Tento dodavatel má tedy velmi vysokou vyjednávací sílu a dá se říci, že CZECH METAL s.r.o. je na něm do určité míry závislá.

#### *Arcelor Mittal Ostrava, Česká Republika*

Firma CZECH METAL s.r.o. má dobré vztahy s ostravským výrobcem surového železa, nyní Arcelor Mittal. Závod Vysoké pece disponuje čtyřmi vysokými pecemi. Obvykle je pro naplnění požadavků odběratelů surového železa dostatečný provoz tří vysokých pecí s roční kapacitou výroby přes 3 miliony tun surového železa. Tři čtvrtiny produkce tekutého surového železa jsou spotřebovány závodem Ocelárna, přibližně pětina výroby je dodávána do akciové společnosti EVRAZ VÍTKOVICE STEEL a objemově nejmenší podíl produkce surového železa je při přebytku kapacity zpevňován na lícím stroji, a to v několika sortimentech dle

požadavků zákazníků na chemické složení těchto pevných, převážně slévárenských surových želez. [21]

Arcelor Mittal neprodukuje surové železo na prodej externím zákazníkům regulárně ale pouze v závislosti na aktuální tržní situaci, kdy ceny tohoto materiálu jsou vysoké a tudíž náklady na výrobu jsou pokryty a navíc díky vysokým prodejním cenám se vytváří zisk. Pokud taková situace vznikne na trhu, Arcelor Mittal Ostrava zahajuje výrobní kampaň. Výrobní kapacity závodu jsou schopné vyrábět různé druhy surového železa, ale konkrétní druh, který se bude vyrábět, také určuje momentální tržní situace. Materiál vyráběný závodem Vysoké pece je velice kvalitní a prodejní ceny jsou stanoveny dohodou dle situace na trhu. Stejně jako v případě ruských výrobců je určité riziko přímých dodávek na zákazníky CZECH METAL s.r.o., což ale kvůli velkým odebíraným objemům a dlouholeté spolupráce se nejeví jako možné.

Pro firmu CZECH METAL s.r.o. má Arcelor Mittal Ostrava vysokou vyjednávací sílu a je důležitá otázka udržení si nejlepšího postavení vůči tuzemskému producentovi surového železa.

*DK Recycling und Roheisen GmbH, Německo* vyrábí cca 300,000 tun kvalitního slévárenského železa ročně. [22] Tato firma dodává železo do většiny evropských trhů přímo, bez distributora. Pro polský a český trh má DK dva výhradní zástupce, jedním z nich je CZECH METAL s.r.o. Pro trh bývalé Jugoslávie CZECH METAL s.r.o. vyjednal exkluzivitu a tak je jediným distributorem, což přináší velkou konkurenční výhodu. Cenová úroveň těchto želez je podstatně výhodnější než nabídka ruských výrobců na ekvivalentní materiál a to díky unikátnímu výrobnímu procesu. Stejně jako Tulachermet a Arcelor Mittal Ostrava má tento výrobce velkou vyjednávací sílu a jeho materiál tvoří velký podíl na objemu prodeje CZECH METAL s.r.o.

*Tinfos Nizi, Norsko* vyrábí velmi čistá slévárenská surová železa, výrobní kapacita 111,000 tun ročně. Tato železa jsou určena pro výrobu odlitků se zvýšenými požadavky na kvalitu a jsou drahá v porovnání s možnými substituty, třeba nodulárním surovým železem původem z Ruska nebo Česka. Avšak u některých výrobků kvalita je nade vše. Tinfos je relativně malý

výrobce a firma CZECH METAL s.r.o. obchoduje s menším množstvím toho materiálu. Můžeme říci, že vyjednávací síla toho dodavatele je o něco slabší, než těch předchozích.

Celkově se dá říct, že absence substitutů dává výrobcům surového železa, feroslitin a koksu poměrně vysokou vyjednávací sílu. Do jisté míry lze za substitut surového železa považovat šrot, ale množství tohoto materiálu je omezeno a také v některých případech používání surového železa je nenahraditelné z technologického hlediska.

### **Kupující.**

Síla kupujících je velmi individuální. V mnoha případech je spíše nižší. Firma CZECH METAL s.r.o. má několik velkých odběratelů různých komodit na každém trhu a žádný nemůže podstatně ovlivnit celkový objem prodeje. Toto se jeví jako konkurenční výhoda pro silné dodavatele, kteří mohou pomoci slévárnám v překonání dočasných obtíží. Do budoucna je pravděpodobné, že řada sléváren zkrachuje a část výroby se bude stěhovat směrem na východ, tak jak se tomu často děje v případě západoevropských států.

### **Substituty.**

Suroviny pro výrobu oceli nemají žádné substituty a jsou nenahraditelné. V některých případech lze určité množství surového železa nahradit ve vsazce vyšším množstvím šrotu. Tohle pozorujeme při takové tržní situaci, kdy cena šrotu je podstatně levnější v porovnání se surovým železem. Šrot se ale nabízí na evropském trhu v omezeném množství a zvýšení poptávky zvyšuje také cenu dané komodity, což vyrovnává cenovou hladinu a odběratelé se vrací k nákupu surového železa. Feroslitiny, koks a očkovačla nemají žádné substituty. Toto je jednou z výhod, které nabízí odvětví surovin pro výrobu oceli.

**Makroekonomické prostředí** a vnější faktory působící na firmu CZECH METAL s.r.o. budeme analyzovat pomocí PESTLE analýzy.

## **Politické a Legislativní faktory.**

Politický segment se za normálních podmínek prosazuje především prostřednictvím práva. Předpisy EU firma sleduje průběžně. Mezi směrnice EU, které se bezprostředně týkají obchodování se surovinami pro výrobu oceli, patří tzv. REACH (REACH - "the Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals", do češtiny se překládá jako "registrace, hodnocení, povolování a omezování chemických látek"). REACH vstoupil v platnost 1. června 2007 na základě nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1907/2006 z 18. prosince 2006 a týká se látek vyráběných v EU nebo do ní dovážených v množství větším než 1 tuna ročně, které musí být postupně registrovány. Nahradil několik desítek starých právních předpisů, a proto se o něm někdy mluví jako o jedné z nejsložitějších směrnic Evropské unie. [23] Mezi povinně registrované látky patří veškeré komodity dodávané firmou CZECH METAL s.r.o. Registrace materiálů obsahujících Fe (FeSi, FeMn, FeSiMn, surové železo) musí proběhnout do prosince 2010. Pokud by firma látky nezaregistrovala, automaticky by ztratila nárok na dovážení těchto materiálů.

Další předpisy, které přímo ovlivňují obchod, jsou nařízení o dovozním a vývozním cle a také exportní licence popř. zákaz dovozu určitého druhu zboží. Například, v rámci antidumpingového řízení na dovoz ferosilicia z Číny bylo stanoveno dovozní clo 31,2 %, z Ruska 22,7 %, z Kazachstánu 33,9 %. [24] Ve většině případů to znamená, že firma již nemůže dovážet zboží vyrobené v daných zemích a musí hledat jiného dodavatele. V roce 2009 bylo zrušeno dovozní clo na ferosilicium z bývalé jugoslávské republiky Makedonie, které dříve činilo 5,4 %, a tak se otevřely nové možnosti spolupráce s tímto dodavatelem. [25]

Firma by měla stále sledovat politický vývoj v zemích jejich dodavatelů. Převážné množství výrobců pochází z politicky nestabilních zemí jako Rusko a Ukrajina. Po změně vlády se často mění majitelé velkých výrobních skupin. Noví majitelé často nedodržují smlouvy a dohody uzavřené před jejich nástupem. Riziko je poměrně velké a může způsobit velké ztráty. Proto by se politická situace v těchto zemích měla pravidelně a obzvlášť pozorně sledovat.

## **Ekonomické faktory.**

Ministerstvo financí ČR uvádí ve své zprávě následující: „Světová ekonomika se zvolna zotavuje z recese, k níž došlo v důsledku krize na finančních trzích. Česká ekonomika již vystoupila z recese a od 3. čtvrtletí 2009 v ní dochází k oživení ekonomické aktivity. Oživení však zůstává křehké a budoucí vývoj je zatížen mnoha riziky. Pro rok 2010 se předpokládá mírný nárůst reálného HDP o 1,5 %. Struktura růstu bude ovlivněna oživením ekonomik našich hlavních obchodních partnerů, a proto by ekonomický růst měl být tažen zejména zahraničním obchodem. V roce 2011 by se podle současných předpokladů mohl růst ekonomiky zrychlit na 2,4 %. Průměrnou míru inflace v roce 2010 odhadujeme okolo 1,5 %, pro rok následující počítáme s urychlením růstu spotřebitelských cen na 2,3 %. Na trhu práce se rovněž projevují důsledky nižší ekonomické aktivity. Po výrazném nárůstu míry nezaměstnanosti ze 4,4 % v roce 2008 na 6,7 % v roce 2009 by mělo být v roce 2010 dosaženo vrcholu na úrovni cca 7,9 %. Poté by míra nezaměstnanosti měla začít mírně klesat. Zaměstnanost by se v letošním roce měla snížit o 0,6 %, v roce 2011 by měla vykázat mírný růst o 0,1 %. Poměrně výrazné pozitivní revize zaměstnanosti a míry nezaměstnanosti jdou na vrub pravděpodobnému zlepšení strukturálních charakteristik trhu práce. Pokles objemu mezd a platů, byť minimální, by měl pokračovat i v roce 2010. V roce 2011 by již mohlo dojít k obnovení růstu ve výši 4,3 %. Poměr deficitu běžného účtu platební bilance k HDP by měl zůstat na příznivé úrovni, v roce 2010 by mohl být poprvé od roku 1993 vytvořen přebytek běžného účtu.“ [26]

Obrázek č. 4.5. znázorňuje prognózu světové ekonomické výkonnosti dle Mezinárodního měnového fondu. I zde je patrný optimističtější pohled na budoucnost:



Region/Country	2008	2009	2010	2011
World	3.0	-0.8	3.9	4.3
Advanced economies	0.5	-3.2	2.1	2.4
USA	0.4	-2.5	2.7	2.4
Euro Area	0.6	-3.9	1.0	1.6
Japan	-1.2	-5.3	1.7	2.2
Emerging/developing economies	6.1	2.1	6.0	6.3
Russia	5.6	-9.0	3.6	3.4
China	9.6	8.7	10.0	9.7
India	7.3	5.6	7.7	7.8
Brazil	5.1	-0.4	4.7	1.7
ASEAN 5	4.7	1.3	4.7	5.3

Obr. 4.5. Světová ekonomická výkonnost. Zdroj: Mezinárodní měnový fond, leden 2010.

[19]

Prognózované oživení ekonomiky a ekonomický růst se v České Republice a ve světě projeví zvýšením poptávky po komoditách firmy CZECH METAL s.r.o. Již dnes můžeme říci, že objemy prodeje se blíží k číslům z roku 2008. Samozřejmě nelze tvrdit, že poptávka je již na úrovni roku 2008, nárůst objemu prodeje je zaznamenán také díky rozšíření portfolia zákazníků, ale i stávající zákazníci ukazují pozitivní růstový trend poptávky.

Pro účely této analýzy jsou relevantní zejména statistiky z hlavních oborů, kde se používá ocel. Podklady pro ně byly zpracovány agenturou EUROFER (EUROFER - European Confederation of Iron and Steel Industries):

**Development of the main steel using sectors – Eurofer forecast January 2010**  
 % change year-on-year in the SWIP (Steel Weighted Industrial Production) index

	Steel Consumption by sectors in %	Year 2008	Q109	Q209	Q309	Q409	Year 2009	Q110	Q210	Q310	Q410	Year 2010	Year 2011
Construction	27	-0,5	-10,6	-7,3	-3,6	-4,6	-6,4	-4,1	-1,6	-0,8	1,1	-1,3	3,0
Structural steelwork	11	-1,8	-15,6	-17,0	-16,0	-12,8	-15,4	-3,4	1,4	-0,3	0,2	-0,5	2,4
Mechanical engineering	14	-1,0	-21,7	-29,8	-26,9	-20,4	-24,8	-3,7	2,4	3,7	5,5	1,8	4,6
Automotive	16	-5,9	-41,4	-35,2	-19,7	1,8	-26,1	15,2	7,3	-3,0	-6,4	2,8	5,8
Domestic appliances	4	-4,9	-15,8	-18,7	-9,3	-2,1	-11,6	1,3	2,9	2,1	0,2	1,6	2,5
Shipyards	1	6,2	-7,4	-8,7	-18,5	-20,2	-13,8	-10,6	-18,9	-9,5	-16,0	-13,9	0,9
Tubes	12	-1,6	-29,2	-36,1	-34,4	-27,4	-31,9	-1,2	1,7	4,1	7,3	2,6	6,1
Metal goods	12	-2,3	-27,3	-30,1	-23,0	-10,7	-23,3	4,2	6,2	5,2	2,8	4,6	5,1
Miscellaneous	3	2,5	-13,1	-15,1	-16,2	-15,3	-14,9	1,3	2,5	3,4	7,5	3,6	4,8
TOTAL	100	-2,0	-23,3	-24,2	-19,0	-12,8	-20,0	0,0	1,2	0,0	0,9	0,6	3,7

Obr. 4.6. Výhled vývoje ocelářského průmyslu v Evropě. [19]

Dle obrázku č. 4.6. v roce 2010 bude zaznamenáno snížení poklesu a také růst spotřeby oceli v Evropě. Pouze v odvětví lodního průmyslu stále pozorujeme pokles.

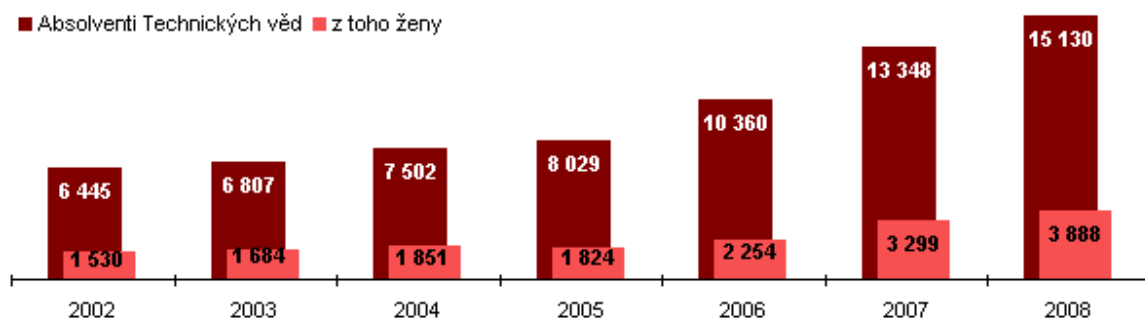
V rámci ekonomických trendů je třeba se pozastavit nad směnnými kurzy, které způsobují obecně problémy v podnikání v zahraničním obchodě. Trvalé kolísání kurzu EUR/CZK a EUR/USD nese s sebou značné rizika, neboť kurz v okamžiku nákupu může být úplně jiný než k datu prodeje zboží. Jako nástroj k omezení kurzovních rizik firma používá hedgování.

## Sociální faktory.

### Vzdělání.

Požadavky firmy CZECH METAL s.r.o. na vzdělání obchodníků jsou následující: vysokoškolské vzdělání nejlépe v technickém oboru. Obor Technické vědy, výroba a stavebnictví je po oboru Společenské vědy, obchod a právo druhým nejvíce studovaným oborem vysokoškolského studia v České republice. Technické vědy absolvovalo v roce 2008 více jak 15 tisíc studentů, přičemž oproti roku 2002 se jejich počet zvýšil o 134 %, v

absolutních číslech se jedná o nárůst téměř 7 000 osob. Zastoupení žen na absolventech těchto oborů bylo v roce 2008 26 % a v roce 2002 tvořily ženy na všech absolventech technických věd 24 % (viz obrázek č. 4.7.). [27]



Obr. 4.7. Absolventi vysokých škol v oborech Technické vědy, výroba a stavebnictví v ČR

*Zdroj dat: ÚIV a vlastní dopočty ČSÚ [27]*

V Ostravě vysokoškolské vzdělání v technickém oboru zajišťuje VŠB – Technická univerzita. Vzhledem k rostoucímu zájmu o vysokoškolské vzdělání technického směru, by firma neměla mít problém při hledání nových zaměstnanců.

#### *Demografické faktory.*

V letech 1994-2002, po desetiletích růstu, se počet obyvatel České republiky snižoval. Saldo zahraniční migrace však bylo tak vysoké, že přirozené úbytky převyšovalo. Od roku 2006 počet narozených dětí převyšuje počet zemřelých osob, i tak je nadále zvyšování celkového počtu obyvatel především výsledkem kladné bilance zahraniční migrace. Naplní-li se předpoklady budoucího vývoje plodnosti, úmrtnosti a migrace, počet obyvatel ČR poroste do roku 2030, kdy dosáhne 10,91 mil. [18]

Současné věkové složení populace ČR se vyznačuje nízkým počtem a podílem dětí, silným zastoupením osob v ekonomicky aktivním věku a zatím nepřilíš vysokým počtem a podílem osob ve vyšším věku. [18] Vývojový trend ale vykazuje známky stárnutí populace. I přes zvýšenou porodnost pokračoval v roce 2008 proces stárnutí české populace. Index stárí tak ke konci roku udával na 100 osob ve věku 0-14 let 105 osob starších 65 let. Průměrný věk

obyvatele České republiky se zvýšil o 0,2 na 40,5 let celkem (38,9 let pro muže a 42,0 let pro ženy). [28]

Nevyhnutelný je také trend zvyšujícího se indexu ekonomického zatížení, porovnávající počet osob v ekonomicky neaktivním a aktivním věku. Zatímco dnes na 1 osobu v ekonomicky neaktivním věku (resp. ve věku 0-19 či 65 a více let) připadají 2 osoby v ekonomicky aktivním věku (resp. ve věku 20-64 let), ke konci prognózovaného období (rok 2065) bude poměr těchto dvou skupin obyvatelstva vyrovnaný. Přirozeným důsledkem populačního stárnutí a s tím souvisejícím růstem ekonomického zatížení aktivní populace bude výrazný vzestup počtu osob s nárokem na starobní důchod. Ten nastane v každém případě, posun věkové hranice pro odchod do důchodu tento nárůst pouze ztlumí. [18]

### **Technologické faktory.**

Uvedu několik celosvětových technologických trendů v oblasti slévárenství. Tyto trendy mají podstatný vliv na podnikání v oboru:

1. Přejít z kupolových pecí na elektrické indukční pece. Kupolová pec je tavicí zařízení používané ve slévárnách pro výrobu litiny a na rozdíl od elektrických pecí, se jako jeden ze zdrojů tepla užívá slévárenský koks, který je zároveň jedním z nositelů uhlíku (C – prvek charakterizující litinu, v případě tvárné litiny ve tvaru kuliček (tzv globulární grafit), v případě šedé litiny ve formě lamel (tzv. lamelární grafit)). Elektrické pece jsou považovány za ekologičtější a také v některých případech ekonomičtější. Například v Německu již téměř žádná slévárna nepoužívá kupolové pece. Jak tento trend může ovlivnit podnikání firmy CZECH METAL s.r.o.? Přejít na elektrické pece může totiž způsobit pokles poptávky po slévárenskému koksu, který je firmou obchodován a také v případě elektrických pecí je možno mnohem více omezit spotřebu surového železa a navýšit podíl ocelového, případně litinového šrotu ve vsázce. K tomuto kroku, slévárny využívající elektrické pece, často přistupují zejména v době, kdy je výrazný rozdíl mezi cenou surového železa a šrotu, tudíž omezení surového železa ve vsázce do pecí, může slévárně výrazně snížit výrobní náklady. Surové železo a šrot (litinový nebo ocelový) nejsou zcela nahraditelné substituty, ovšem ve vsázce je možné jejich poměr měnit právě v závislosti na ceně a tím mnohem účinněji ovlivňovat výrobní náklady, než je tomu v případě kupolových pecí.

2. Zvýšení výroby tvárné litiny na úkor šedé litiny. Tvarná litina má lepší fyzikální vlastnosti (především pevnost, přičemž není snížena nad neúnosnou mez obrobitelnost odlitků), což přímo dovoluje produkovat odlitky nižší hmotnosti bez jakéhokoli dopadu na kvalitu. To znamená, že při výrobě odlitků z tvárné litiny se spotřebuje méně vstupních surovin a slévárna snižuje výrobní náklady, přičemž jsou zachovány potřebné pevnostní charakteristiky. Tento trend výrazně ovlivňuje spotřebu surového železa na trhu, ale také dalších slévárenských surovin, jako jsou šroty. Naopak zvyšující se podíl výroby tvárné litiny na úkor šedé má za následek nárůst prodeje některých speciálních surovin, které jsou potřeba k výrobě jakostní tvárné litiny (například očkovačla a předslitiny).

3. Specifika technologických procesů a nutnost snížení nákladu vyžaduje změnu technologických postupů. Jedním z trendů je tzv. kontinuální výroba (řadu let známé kontilití ve výrobě oceláren se aplikuje v poslední době také ve slévárnách). Při nedostatku zakázek, některé slévárny preferují (preferovali od počátku hospodářské recese) výrobu série odlitků v průběhu kratšího časového období (bez zastavení pece) a poté přeruší výrobu na delší období (například týden, v době hluboké krize tyto odstávky bývaly dokonce mnohem delší (například LFP Lezno fungovalo způsobem: týden odlévání a tři týdny přerušena výroba)). Tento způsob volili některé tyto slévárny místo obvyklé výroby na jednu směnu v období celého kalendářního měsíce. Důvodem bylo omezení technologických a tepelných ztrát při náběhu a ukončení výroby (což jsou specifika slévárenské výroby) a současně také často využívali různých cenových tarifů při spotřebě elektrické energie (tzv. noční proud), ovšem tato otázka je také mnohem složitější a závislá na individuálních smluvních podmínkách jednotlivých velkoodběratelů elektrické energie. Možnost dokonalé přípravy (dostatek času) na výrobu umožnila slévárnám eliminovat ztráty ve formě množství vratného materiálu (zlepšení technologie, snížení přídavků na opracování, omezení zmetkovitosti, zlepšení kontroly v jednotlivých fázích výroby atd.), což mělo za následek nejen snížení spotřeby surového železa a dalších slévárenských surovin vlivem hospodářské recese, ale také vlivem dokonalého odladění výroby a přesného vsázkování. Například v minulosti se často stávalo, že lidé připravující vsázku, pod tlakem maximálního vytížení a maximální kapacity výroby, často podléhaly tlaku, který na ně byl činěn a tzv. „si usnadňovali“ vsázkování tím, že užívali více surového železa (snadná manipulace) na úkor šrotu.

## **Ekologické faktory.**

Legislativa EU klade vyšší důraz na otázky ekologie, ostatně tlak na snížení emisí je celosvětovým trendem. Jedním z nástrojů snižování ekologických dopadů těžkého průmyslu jsou emisní povolenky, které mají přispět ke snížení emisí skleníkových plynů. Názory na jejich přínos se různí, ale jejich význam v environmentální politice Evropské unie má i nadále vzrůstat. Toto může výrazně ovlivnit Českou republiku, která patří mezi největší emitory emisí. [29] Většina českých, polských sléváren a také sléváren na území bývalé Jugoslávie nedisponuje dostatkem finančních prostředků pro investici do modernizaci výroby a přechodu na ekologičtější elektrické pece, což může ohrozit jejich existenci. Směrnice a nařízení EU také zpřísnují podmínky pro slévárny nacházející se blízko obytných zón (hluk, kouř apod.). Důležitým i když nepřímým ekologickým faktorem v hutním průmyslu je zdroj používané elektrické energie. Ta v drtivé většině pochází z fosilních (neobnovitelných) zdrojů. Dle schválených dokumentů EU se každý stát do roku 2010 zavázal k navýšení podílu výroby energie z obnovitelných zdrojů (vodní, větrné, fotovoltika, biomasa a další). Do roku 2020 musí být vyrobeno v EU 20% energie z obnovitelných zdrojů (v ČR 13 %). Tento trend je nevyhnutelný i v budoucnu, a to z důvodu trvale udržitelného rozvoje, přičemž ale zvyšuje nároky na hutní provozy a na efektivitu ve výrobních procesech a tím udržení případně zvyšování konkurenceschopnosti na evropském trhu. Je otázkou času, kdy si tyto investice a know-how bude EU více bránit např. zavedením dovozních cel z oblastí které tyto standardy na ekologii nebudou dodržovat.

## **4.2. Interní analýza**

CZECH METAL s.r.o. není výrobní firma a tak dle mého názoru klasická analýza hodnotového řetězce v případě této firmy nebude úplně adekvátní. Některé aktivity označené v této analýze jako podpůrné (např. zajišťování zdrojů a nákup) jsou pro firmy primárními. Vstupní a výstupní operace v podstatě zahrnují dovoz materiálu na sklad a odvoz zákazníkovi. V některých případech se materiál dodává přímo od výrobce k zákazníkovi, aniž by prošel skladem. Poprodejní servis podnik vzhledem k povaze výrobku neposkytuje.

Pro interní analýzu prozkoumám některé faktory, které mají největší vliv na podnik.

### **Interní procesy zajišťování zdrojů, odbytu a logistika odbytu.**

Zajišťování zdrojů a nákup veškerých komodit má na starosti středisko strategického nákupu. Středisko uskutečňuje společné nákupy také pro dceřinou firmu METAL SLOVAKIA s.r.o., která prodává stejné výrobky ale na území Slovenska a Maďarska. Tím pádem společné nákupy vytváří úspory z rozsahu, což je jednou z konkurenčních výhod firmy.

Pracovní náplní obchodníků je prodej komodit. Obchodníci přímo kontaktují stávající a potenciální zákazníky a domlouvají obchodní podmínky dodávek, včetně požadované kvality materiálu, ceny, dodacích podmínek, splatnosti, termínu dodávek atd. Momentálně firma CZECH METAL s.r.o. nemá žádného obchodního zástupce, který by měl sídlo v zemích odbytu. Což se jeví jako určitá nevýhoda oproti jednomu z největších konkurentů, který řeší distribuci přes jednotlivé obchodní zástupce na každém trhu. Zástupce má totiž možnost být v neustalém osobním kontaktu se zákazníky, oproti tomu obchodník může pouze vyjet na služební cestu a vzhledem k velkým vzdálenostem některých trhů nelze vždy reagovat okamžitě.

Momentálně firma nemá marketingové oddělení, což je jedním z největších nedostatků. Účast na konferencích řeší obchodníci zodpovědní za konkrétní trh. Tisk reklamních materiálů zabezpečuje mediální agentura.

Logistiku pro firmu zajišťuje dceřina společnost METAL LOGISTICS a.s. , a to včetně železniční, silniční, lodní přepravy a také skladování a celního odbavení materiálu. Toto můžeme označit jako konkurenční výhodu. Obchodníci se můžou soustředit pouze na samotný obchod a přepravu obstará METAL LOGISTICS a.s. Firma METAL LOGISTICS a.s. vyrostla ze střediska logistiky CZECH METAL s.r.o. a teprve nedávno se osamostatnila. CZECH METAL s.r.o. je největším zákazníkem této logistické firmy a také v rámci firemní politiky by měla preferovat dceřinou firmu při objednávání přepravy. Z toho pramení určitá nevýhoda, protože nevždy bývá cenová nabídka METAL LOGISTICS a.s. nejlevnější a porovnání cen konkurenčních firem se skoro neprovádí. Takže občas jsou náklady na přepravu CZECH METAL, s.r.o vyšší než u konkurence.

Co se týká logistických cest, můžeme říci, že firma má dobře propracovanou logistiku skladu na polském a českém trhu. V současné době má CZECH METAL s.r.o. 5 skladů v České republice, 3 celní sklady v Polsku a 1 celní sklad na Slovensku. Horší je situace na trhu bývalé Jugoslávie, kde logistické cesty nejsou zajištěny takovým způsobem, aby nákladovost byla co nejnižší. Většina materiálu přijíždí do zemí bývalé Jugoslávie ze skladů v Česku a na Slovensku.

### **Finanční situace a schopnosti.**

Firma financuje obchodní aktivity z vlastního kapitálu a z cizích zdrojů. Vlastní kapitál se skládá převážně ze základního kapitálu a zadrženého zisku z minulých let. Cizí zdroje se skládají převážně z bankovních úvěrů a závazků z obchodního styku (dodavatelské úvěry). Dobrá kapitálová vybavenost umožňuje společnosti CZECH METAL s.r.o. získávat dostatek bankovních úvěrů za přiměřenou bankovní marži, čímž má společnost dostatek peněžních prostředků potřebných pro financování obchodních činností společnosti. To se projevilo obzvláště v roce 2009, kdy díky dostatku vlastního kapitálu, i přes ztrátu, nedošlo ke snížení úvěrové angažovanosti bank. Ve vyjednávání s bankami pomáhá to, že firma je součástí silné holdingové společnosti. Finanční řízení pro společnost zajišťuje mateřská společnost METAL HOLDING a.s.

Stabilní a finančně silná mateřská společnost podporuje CZECH METAL s.r.o. Dle rozvahy ke konci roku 2009 byl vlastní kapitál 148.659 tisíc CZK. Cizí zdroje činily 347.626 tisíc CZK a z toho závazky vůči matce (ovládané osobě) 144.421 tisíc CZK. Poměr mezi vlastním kapitálem a cizími zdroji je 1:1,2. [31]

Firma dlouhodobě pracuje na vytvoření dobrého jména a díky tomu není problém dostávat dodavatelské úvěry a zároveň dobré jméno umožňuje uzavírat dlouhodobé kontrakty s dodavateli a odběrateli. Obchodní partneři si mohou být jisti, že uzavřené kontrakty budou dodrženy.



### **Personální zázemí společnosti.**

CZECH METAL s.r.o. má v současné době 20 zaměstnanců. Věková struktura zaměstnanců společnosti CZECH METAL s.r.o. je následující: 50% ze zaměstnanců do 30 let, 30% do 40 let, 15% zaměstnanců spadá do věkové kategorie 41 – 50 let, a dalších 5 % je starších 51 let. Co se týče zaměstnanecké struktury podle vzdělání, 65% zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání a zbývajících 35% má středoškolské vzdělání. Struktura podle pohlaví: firma zaměstnává 45% žen a 55% mužů. V převážné většině jsou ženy zařazeny na administrativních pozicích, muži vykonávají funkci obchodníků.

Zaměstnanci firmy absolvují pravidelná odborná technická školení, školení z obchodního zákoníku a dále také školení z oblasti zahraničního obchodu. Firma také nabízí všem zaměstnancům možnost jazykového vzdělávání.

### **Analýza portfolia.**

Analýzou portfolia produktů lze na základě předchozího teoretického vymezení získat informace o aktuálním stavu portfolia a na jeho základě poté vytvořit doporučení strategií vedoucích k optimalizaci portfolia výrobků. Jednotlivé střediska firmy zodpovídají za konkrétní druh výrobku. Tím pádem má společnost středisko surového železa, paliv, feroslitin, šrotu a barevných kovů. Pokusím se analyzovat každé středisko pomocí BCG matice. Je obtížné stanovit veškeré údaje o tržním podílu na každém trhu, kde podnik působí. Navíc trh Polska, bývalé Jugoslávie a Německa jsou více méně nové trhy, kde ještě nejsou využity veškeré příležitosti a momentálně veškeré výrobky dodávané na tyto trhy lze zařadit do skupiny „otazníky“, tzn., že potřebují hodně práce, investic a reklamy, aby dosáhly lepší pozici v soutěžení. Proto za základ vezmeme český trh, kde firma působí již 17 let. Aktuální situace je znázorněna v tabulce č. 4.1.:

	Vysoký tržní podíl	Nízký tržní podíl
Vysoká míra růstu	Hvězdy: ŠROT	Otazníky: PALIVA
Nízká míra růstu	Dojné krávy: SUROVÉ ŽELEZO FEROSLITINY	Bídící psi: BAREVNÉ KOVY

Tab. 4.1. Matice BCG – portfolio výrobku CZECH METAL s.r.o., vlastní zpracování.

#### **Dojné krávy.**

Střediska surového železa a feroslitin zařadíme do kategorie dojných krav z toho důvodu, že mají vysoký relativní podíl na pomalu rostoucím trhu. Dle analýzy, která byla provedena na základě firemních údajů, spotřeba českého trhu je zhruba 141.745 MT surového železa ročně<sup>1</sup>. Přičemž, firma CZECH METAL s.r.o. dodává cca 76.500 MT ročně. Na českém trhu surového železa drží CZECH METAL s.r.o. majoritní postavení s podílem 54 %. V základních feroslitinách (FeSiMn, FeMn) je celková potřeba trhu 55.000 MT ročně<sup>1</sup>. Společnost zásobuje tento trh 18.000 tunami, což odpovídá 27,3 % potřeby.

#### **Hvězdy.**

Středisko šrotu je relativně nové. Oficiální údaje nejsou k dispozici, hrubý odhad spotřeby v ČR je cca 840.000 t ročně včetně oceláren. Podíl firmy CZECH METAL s.r.o. je cca 2 %. Vlivem většího počtu konkurentů je tržní podíl relativně malý. Firma se ale zaměřuje pouze na dodávky ocelového odpadu do sléváren, tím pádem tržní podíl lze považovat za větší. V případě této komodity dochází k rozvoji trhu a s ním spojenému vyššímu tempu růstu. Tento segment je důležitý z hlediska následujícího rozvoje a právě na tuto oblast by měl podnik zaměřit pozornost a investice podporující rozvojovou a inovační činnost stejně tak jako investice do marketingové podpory a například vlastního šrotiště.

<sup>1</sup> je nutno zdůraznit, že se toto množství neustále mění v závislosti na aktuální výrobní a tržní situaci.

### **Otazníky.**

Na Českém trhu největším dodavatelem slévárenského koksu je společnost OKD, která nabízí vysokokvalitní materiál přímo konečným odběratelům. Právě z tohoto důvodu je obtížné se prosadit v daném segmentu. Firma většinou dodává na české slévárny koks polského původu, který má ale špatnou konkurenční pozici ve srovnání s českým materiálem. Přesto doporučuji firmě zachovat tuto komoditu ve svém portfoliu a investovat do jejího rozvoje, a to hlavně z důvodu fungujícího zahraničního obchodu se slévárenským koksem.

### **Bídící psi.**

Středisko barevných kovů nabízí zákazníkům slitiny olova v houskách a měděné plechy. Přes veškerou snahu o rozvoj, středisko uskutečňuje pouze ojedinělé obchody několikrát ročně a momentálně nemůže uživit ani jednoho zaměstnance. Pro firmu se jedná o neperspektivní produkt, který je prakticky nemožné prosadit na trhu z důvodu silné konkurence. Jediná možnost rozvoje těchto komodit je obchodování na burze. V tomhle případě už se ale nebude jednat o klasický obchod s fyzickými dodávkami zboží, ale pouze o spekulativní nákup/prodej.

Silná pozice firmy na tuzemském trhu surového železa a feroslitin dovoluje směřovat úsilí na ovládnutí nových teritoriálních trhů a věnovat pozornost rozvíjejícím se komoditám. Díky vysoké ziskovosti těchto komodit na českém trhu má firma možnost nabízet na nové trhy za levnější ceny než konkurence, a tím překonávat bariéry při vstupu na atraktivní trh. Toto je specifická přednost podniku, která mu zabezpečuje další růst.

## **4.3. Shrnutí výsledků externí a interní analýzy – SWOT analýza**

K tomu abych udělala závěr z výsledků externí a interní analýzy a identifikovala silné a slabé stránky firmy a také příležitosti a ohrožení vnějšího okolí, použiji SWOT analýzu. Výsledky jsou označené v tabulce 4.2.:

	Pomocné dosažení cíle	Škodlivé dosažení cíle
Vnitřní původ	<b>SILNÉ STRÁNKY</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- adekvátní finanční zdroje</li> <li>- dobrá pověst u odběratelů a dodavatelů</li> <li>- úspory z rozsahu při nákupu</li> <li>- schopný management</li> <li>- uznávaná vůdčí pozice na trhu v některých komoditách</li> <li>- vlastní logistika</li> <li>- dobře propracovaná logistika na polském a českém trhu</li> </ul>	<b>SLABÉ STRÁNKY</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nedokonalá distribuční síť (firma není zastoupena na vzdálených trzích, řeší vše z Ostravy)</li> <li>- není vlastní šrotiště</li> <li>- vyšší náklady na přepravu</li> <li>- chybějící logistické cesty pro dodávky na trh bývalé Jugoslávie</li> <li>- chybí marketingové oddělení</li> </ul>
Vnější původ	<b>PŘÍLEŽITOSTI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vstup na nové trhy</li> <li>- poměrně jednoduché překonání cenových bariér při vstupu na atraktivní trh, díky vysoké ziskovosti na českém trhu</li> <li>- obsazení nových tržních segmentů (šrot)</li> <li>- rozšíření portfolia dodavatelů z asijských regionů</li> </ul>	<b>HROZBY</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rostoucí síla dodavatelů</li> <li>- většina dodavatelů pochází z politicky nestabilních zemí</li> <li>- konkurence s nižšími náklady</li> <li>- cenová nestabilita jednotlivých komodit</li> </ul>

Tab. 4.2.Tabulka SWOT analýzy firmy CZECH METAL s.r.o., vlastní zpracování.

## 5. Prognóza vývoje podnikatelského prostředí

### 5.1. Obecné trendy

Podnikatelské prostředí je tvořeno širokou škálou podmínek pro podnikání v oblasti legislativy, v oblasti institucionální infrastruktury a v oblasti fungování trhů. Na vytváření podnikatelského prostředí se podílejí zejména státní orgány reprezentované zákonodárnými sbory a ministerstvy a jim na roveň postavenými orgány státní správy, státem zřízené nebo státem podporované instituce a agentury, soudy, orgány veřejné samosprávy, vzdělávací zařízení všech typů, výzkumná a vývojová pracoviště, subjekty působící v oblasti peněžnictví, banky, pojišťovny, instituce kapitálového trhu, leasingové společnosti, podnikatelská samospráva (komory, svazy, asociace, spolky a další) a poradenské, zprostředkovatelské a obdobné organizace, ale také tržní subjekty - reální a potenciální konkurenti a reální a potenciální kooperační partneři. [15]

Do jevů, které rozhodují o atraktivitě prostředí pro podnikatele, zahrnujeme ceny výrobců a spotřebitelské ceny, HDP a národní účty, konjunkturální průzkumy, inflaci, využívání informačních technologií, výši mezd, zaměření na vědu a výzkum a životní prostředí. [15]

Podnikatelské prostředí České republiky, ve kterém působí malí a střední podnikatelé po vstupu České republiky do Evropské unie, se vyznačuje těmito hlavními rysy [15]:

- a) relativně vysokou mírou otevřenosti ekonomiky, která se prohloubila vstupem do Evropské unie,
- b) harmonizací většiny národních předpisů s legislativou Evropské unie,
- c) klesající mírou daně z příjmu, při zachování relativně vysokého zdanění práce (odvody na zdravotní a sociální pojištění) a celkové složitosti daňového systému a jeho relativně vysoké administrativní náročnosti, zejména pro drobné podnikatele,
- d) vysokou mírou ochrany zaměstnanců při ukončování pracovního poměru omezující pružnou reakci na vývoj trhu,

- e) omezeným kapitálovým trhem a chybějícím kapitálovým trhem pro společnosti mimo hlavní trh,
- f) konsolidovaným bankovním sektorem a leasingovým trhem s rostoucí nabídkou produktů pro malé a střední podnikatele,
- g) chybějícími nástroji pro financování vysoce inovativních projektů menších podnikatelů s kratší historií a dosud minimálním významem investic business angels <sup>2</sup>,
- h) zlepšujícími se možnostmi vymahatelnosti práva a rostoucím rozsahem informací o úvěrové historii dlužníků, avšak se zatím přetrvávající poměrně dlouhou dobou potřebnou k vymáhání pohledávek,
- i) strukturou nabídky pracovní síly, která z hlediska její kvalifikace a lokalizace postupně reaguje na potřeby trhu a řešení dílčích deficitů,
- j) již poměrně vyspělým a propracovaným systémem institucí a nástrojů pro poskytování přímých a nepřímých podpor pro malé a střední podnikatele s vysokým podílem veřejných prostředků využívaných pro nepřímé formy podpory, převažujícím podílem dotací jako nástroje přímé podpory a poměrně administrativně náročnými procedurami pro získání a vyplácení většiny typů podpor,
- k) vytvořením a rozvojem nezbytných struktur pro čerpání prostředků z evropských fondů a rostoucí zkušenosti v této oblasti,
- l) přílivem zahraničních investic generujících poptávku po subdodavatelích zvyšujících kupní sílu v regionech jejich realizace a vytvářejících rostoucí trhy pro terciální obory činnosti zejména obchod a služby,

---

<sup>2</sup> Organizace "Business Angels Czech" (BA Czech) byla založena na konci roku 2001 v Praze a je řádným členem evropské sítě Business Angels (EBAN), jejíž hlavní sídlo je v Bruselu a sdružuje všechny hlavní evropské společnosti zabývající se kapitálovými projekty. [16]

m) zlepšující se nabídkou průmyslových zón na zelené louce a dalších vhodných podnikatelských nemovitostí a nedostatečným využitím již dříve vzniklých, nyní však nevyužívaných a zanedbaných produktivních ploch,

n) nedostatečnou infrastrukturou k usnadnění přenosů výsledků výzkumu vývoje do komerčního využití.

V současné době je svět na cestě uzdravení z ekonomické krize. A otázkou je jak se změní podnikatelské prostředí po odeznění současné ekonomicko-společenské krize?

### **Známé trendy, které budou působit i nadále [17]:**

1. *Cenová nestabilita jednotlivých komodit* (počínaje energiemi až po potraviny) a případně i jejich nedostatek, především pokud jejich zdrojem jsou politicky nestabilní oblasti anebo jsou-li využívány k prosazování mocenských zájmů skupin. V zájmu udržení své konkurenceschopnosti budou muset současné organizace výrazně změnit svou politiku vztahů k dodavatelům, hledat plnohodnotnou náhradu za nedostatkové vstupy.

2. *Těžiště rozvoje světové ekonomiky se v 21. století přesouvá do Asie*, ve které rozvíjející se ekonomiky nových velmocí Indie a Číny sice poněkud ztratily tempo svého růstu, ale na rozdíl od vyspělých ekonomik severní Ameriky a Evropy nedošlo k jeho poklesu. Je vysoce pravděpodobné, že růstu spotřeby po překonání současné krize bude dosaženo zejména vyšší poptávkou příslušníků početně rychle narůstajících středních tříd v těchto zemích s obrovskou populací. Inovace, připravované organizacemi z Evropy se proto musí do značné míry zaměřit na nové zákazníky v Asii.

### **Tendence, jejichž dosavadní vliv poklesne [17]:**

1. *Posílení globalizace světové ekonomiky*. Tendence k návratu politik ochrany národních ekonomik nepochybně povedou k dlouhodobému poklesu snah o posílení globalizace světové ekonomiky. Ať už se jedná o posílení regulace finančních trhů, obnovení celních bariér vůči importu zahraničního zboží a služeb, posílení státního dohledu nad mezinárodními fúzí a akvizicemi až po skryté znárodňování některých významných korporací.

2. *Volný pohyb zboží a služeb* bude v post-krizovém světě složitější kvůli přetrvávajícím ochrannářským opatřením, zavedeným vládami řady zemí v zájmu ochrany domácích producentů před zahraniční konkurencí.
3. *Soutěž o talenty* se bude řídit jinými pravidly. Zpřísnění imigračních předpisů, způsobených mnohdy populistickou snahou o snížení národní nezaměstnanosti, vytvoří formální překážky pro volný pohyb kvalifikovaných odborníků za atraktivními pracovními příležitostmi.
4. Regulační opatření týkající se *volného pohybu kapitálu* snad zabrání opakování chyb, které současnou krizi vyvolaly. Nepochybně však budou bránit úspěšné alokaci kapitálu na místa jeho největšího zhodnocení a také mohou zbrzdit realizaci slibných inovačních záměrů. Budou-li však regulační opatření uplatněna koncepčně a systémově, mohou zajistit větší transparentnost světových finančních operací a celosvětové (globální) sjednocení přístupů k managementu rizik.

**Tendence, jejichž vliv byl krizí posílen a jejichž význam po jejím odeznění vzroste [17]:**

1. Snahy o rychlé překonání stávající krize způsobily, že působení jednotlivých organizací výrazně ovlivňují *zásahy vlád* jednotlivých států a státních institucí.
2. V průběhu krize dochází k významným *změnám v chování zákazníků* a ve spotřebitelském chování obyvatel. Zákazníci požadují větší jednoduchost, vyhledávají málo složité, snadno obsluhovatelné a cenově dostupné produkty.
3. Manažeři organizací se budou muset smířit s výraznou *nestabilitou cen* v dalším období a s nemožností dostatečně přesně předpovědět *vývoj měnových kursů*. V situaci, kdy dlouhodobé smluvní vztahy na stranách vstupu i výstupu nebudou realizovatelné, výrazně vzroste význam flexibility nákupu i prodeje; management operací pak bude muset vytvářet taktické vazby mezi fluktuacemi nákupních a prodejních cen.
4. Organizace z hospodářsky vyspělých zemí se budou na domácích i na světových trzích setkávat se *stále silnějšími konkurenty z rozvíjejících se ekonomik*.

Ve vztahu k poklesu vlivu globalizačních trendů jako nástroje rozvoje světové ekonomiky, musí být dnešní organizace připraveny reagovat na tři možné scénáře post-krizového vývoje [17]:

- (a) bezproblémový pohyb zboží a služeb, talentů a kapitálu přes hranice jednotlivých států;



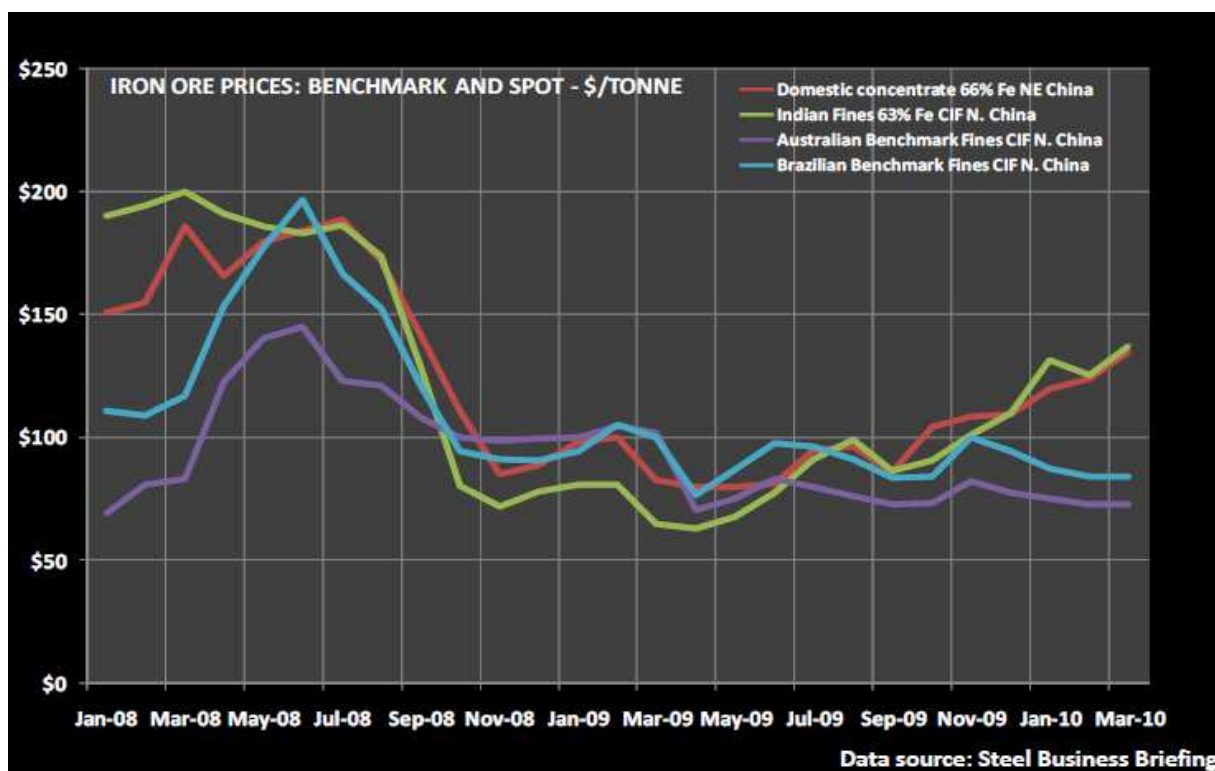
- (b) omezení tohoto pohybu řadou regulačních opatření a tarifními předpisy;
- (c) návrat protekcionistických opatření z první poloviny 20. století.

Mají-li se dnešní organizace úspěšně uplatnit v odlišných podmínkách postkrizového světa, musí se především *změnit samy*. Radikálně změnit, což znamená vzdát se rigidních hierarchických organizačních struktur a založit své působení na spolupráci síťově organizačně provázaných týmů, interně spolupracujících v zájmu dosažení společného cíle. Úspěch v postkrizovém světě bude podmíněn **radikální změnou myšlení** všech aktérů globální konkurenční soutěže - vlastníků, manažerů, zaměstnanců i členů všech na podnikání organizace participujících zájmových skupin. [17]

## 5.2. Vliv trendů na podnikání CZECH METAL s.r.o.

Mezi trendy vývoje podnikatelského prostředí, které přímo ovlivní podnikání firmy CZECH METAL s.r.o., lze zařadit *cenovou nestabilitu jednotlivých komodit*. Kolísání cen komodit je velkým rizikem pro podnik. Například ceny železné rudy, což je surovina pro výrobu surového železa, měly dramatický vývoj v roce 2008. Tento vývoj samozřejmě měl dopad i na ceny surového železa a je znázorněn na obrázku č. 5.1. Více jak 50-ti % pokles způsobil velké potíže všem obchodním firmám, které měly skladové zásoby pořízené za dřívější ceny, včetně firmy CZECH METAL s.r.o.

Ceny vstupních surovin pro výrobu oceli se odvíjejí od cen železné rudy a od poptávky po konečných výrobcích, tzn. plechy, trubky apod., které jsou používány hlavně v automobilovém průmyslu, strojírenství a stavebnictví. Kromě toho velký vliv na ceny má vývoj měnových kurzů a také dohody uzavřené mezi největšími těžebními firmami – dodavateli železné rudy (Rio Tinto, Vale, BHP Billiton) a klíčovými odběrateli této suroviny, kam patří hlavně Čína. V roce 2010 některé těžební firmy změnilly většinu svých kontraktů na dodávky železné rudy na kvartální z ročních kontraktů. [8]



Obr. 5.1. Vývoj tržních ceny železné rudy. [19]

Flexibilita těchto cen se může zdát na první pohled prospěšná, především co se týká flexibility trhu, který vede k rychlejšímu přiblížení se rovnováze. Přechod ke kvartálnímu stanovování cen jistě povede k transformaci ocelářského průmyslu a k větší cenové nestabilitě. Je velice obtížné najít nástroj proti tomuto riziku. Firma se čas od času musí rozhodovat o nákupu materiálu do zásoby, protože většina zákazníků požaduje dodávky na poslední chvíli a přeprava kupříkladu ruského materiálu do České Republiky trvá dva týdny až měsíc. Jediným řešením může být rozhodování o nákupu na základě posledních zpráv z trhu a dobrá informovanost vedení o aktuální tržní situaci. Také je načase přehodnotit nákupní strategii firmy a změnit politiku vztahů k dodavatelům.

Dalším trendem je *přesun těžiště rozvoje světové ekonomiky do Asie*. Přestože je všeobecně známo, že ocelářský průmysl zažívá nejvyšší rozvoj v asijských zemích jako je Indie a Čína, firma CZECH METAL s.r.o. zatím neuvažuje o vstupu na tento trh. Tradičním trhem pro firmu je střední Evropa, a její konkurenční předností jsou dodávky na relativně menší trhy, kde výrobci surovin nemají vlastní zastoupení a preferují distribuovat svůj materiál přes obchodní firmy.

Co se týká *státních zásahů*, které se provádí za účelem překonání stávající krize, zatím se pro firmu jeví spíš jako pozitivní. Například zavedení tzv. šrotovného – státního příspěvku v určité výši pro stávající majitele osobních automobilů, a to za podmínky, že svůj starý vůz odevzdají k likvidaci do sběrných dvorů. Zavedení šrotovného podpořilo automobilový průmysl, který je velkým spotřebitelem oceli. Takže, kromě samotných poboček velkých automobilek jako jsou např. Škoda Auto, Hyundai Nošovice, podporu rovněž dostaly jejich dodavatelské a subdodavatelské firmy.

Mezi jinými možnými změnami podnikatelského prostředí CZECH METAL s.r.o. bych uvedla následující:

- změna distribuční politiky výrobců – vytvoření vlastních zastoupení, přímý kontakt zákazníka bez zprostředkování obchodní firmou;
- navzdory optimistickým prognózám další pokles poptávky, což zvýší konkurenční boj o zákazníky;
- omezení bezproblémového pohybu zboží a služeb řadou regulačních opatření a tarifními předpisy. Tato změna podstatně ovlivní podnikání firmy. Tento trend zřejmě nemůže nastat v zemích EU, protože volný trh je jednou ze základních hodnot Evropského společenství. Přesto je určitá pravděpodobnost zavedení antidumpingových cel na materiál původem mimo EU, obzvlášť z Číny, Ruska a Ukrajiny, což může ovlivnit konkurenceschopnost těchto výrobců.

Při tvorbě alternativních strategií by firma měla brát v úvahu předpokládaný vývoj podnikatelského prostředí a vyplývající z toho hrozby a příležitosti.

## **6. Formulace strategických alternativ**

### **6.1. Vize a poslání podniku**

CZECH METAL s.r.o. spolu s dalšími podniky je součástí holdingové skupiny METAL GROUP a.s. Filozofií takto vytvořené integrované skupiny několika vzájemně kapitálově a organizačně propojených subjektů je, při odpovídající koordinaci, kvalitním vedení, využívání různých synergických efektů, kapitálové síle, atp., především dosažení vyšší konkurenceschopnosti.

Odpovědí na otázku kam směřuje firma CZECH METAL s.r.o. se může stát její vize. Momentálně podnik společnou vizi postrádá. Navrhovala bych například následující vizi:

„Vizí firmy je zachovat majoritní postavení konkurenceschopného a spolehlivého dodavatele strategických surovin pro slévárny a ocelárny na českém trhu a zvýšit podíl na zahraničních trzích; vytvořit motivující prostředí pro zaměstnance a být dobrou investicí pro akcionáře.“

Mise firmy by měla odpovědět na otázku, proč daný podnik existuje. Můj návrh pro CZECH METAL, s.r.o je:

„Misí firmy je zabezpečovat evropský ocelářský průmysl dodávkami kvalitních vstupních surovin, na kterých zákazníci mohou zakládat svůj další rozvoj / úspěch.“

Myslím si, že navrhované mise a vize jsou výstižné, dobře zapamatovatelné a dokážou zaujmout. Rozhodnutí o vhodné misi a vizi je ovšem na vlastnících podniku.

### **6.2. Strategické cíle**

Z interní a externí analýzy podniku plynou následující strategické cíle pro firmu, které musí být dosažené pomocí vhodné strategie:

- Udržet podíl v surovém železe a feroslitinách na českém trhu.
- Zvýšit celkový objem prodeje na polském trhu o 30 %.
- Zvýšit celkový objem prodeje na trhu bývalé Jugoslávie o 30 %.
- Vytvořit zázemí a udělat marketingový průzkum trhu Německa a Rakouska.
- Zvýšit objemy prodeje šrotu o 100 % v Německu, o 50 % v ČR.
- Snížit závislost na dodavatelích

### 6.3. Definice jednotlivých strategií

Pro vytvoření strategických alternativ budu brát v úvahu jak vnitřní silné a slabé stránky, tak vliv vnějších změn podnikatelského prostředí a také hrozby a příležitosti, které s sebou tyto změny přinesou a také strategické cíle organizace.

Základní strategií navrhnu za předpokladu, že nenastanou žádné velké změny podnikatelského prostředí. Při navrhování se budeme držet plánu:

1. Na jakém základě bude firma konkurovat (co bude zdrojem konkurenční výhody)?

Dle externí analýzy konkurence jsem zjistila, že z atomizovaného konkurenčního prostředí plyne pro firmu hrozba cenových válek a bankrotu a nejlepší z generických strategií bude *strategie nákladového vedení*. Co se týká nových trhů, doporučuje se využití *hybridní strategie*, tzn. nabízet zákazníkům jak levnější cenu, tak stabilní kvalitu. Snížení nákladů lze docílit vypracováním lepších logistických cest a možnými úsporami z rozsahu, např. společné skladové prostory s dceřinou firmou METAL SLOVAKIA s.r.o. Doporučovala bych také porovnávat nabídku METAL LOGISTICS a.s. s konkurenčními nabídkami na přepravu.

2. Jakým směrem se bude organizace ubírat z hlediska produktů a trhů?

Pro tuzemský trh se jeví jako optimální *strategie ochrany / upevnění*, která povede k získání většího podílu na existujícím trhu, cestou *konsolidací*, tzn. posilováním současných pozic, rozvíjením zdrojů a kvalifikací tak, aby neustále vyhovovaly měnící se situaci na trhu, udržely

a zvýšily konkurenceschopnost. Pro zahraniční trhy je vhodná strategie *rozvoje trhu*, a to vzhledem k povaze výrobků jde spíše o *geografické rozšíření*.

Co se týká produktů pro komoditu šrot využijeme strategii *rozvoje výrobku/produktu*.

### 3. Jak se bude organizace strategicky rozvíjet?

Jako cestu strategického rozvoje preferujeme *interní rozvoj* a neutralizaci slabých stránek: investici do vlastního šrotiště, založení marketingového oddělení apod. Taky bych doporučovala založení sítě poboček v Polsku, v bývalé Jugoslávii a také v Rusku, odkud pochází největší dodavatelé.

**Změna podnikatelského prostředí: další růst a posílení pozice na evropském trhu materiálů pocházejících z Asijského regionu.**

V tomhle případě je jediným řešením změna *strategie nákupu*. Momentálně firma preferuje spolupráci s evropskými výrobci a strategické materiály nakupuje hlavně z Ukrajiny, Ruska, EU. Relativně malé množství firma odebírá od Čínských výrobců. Je tady možnost rozšíření spolupráce s čínskými a indickými výrobci surovin pro výrobu oceli, které ve většině případů bývají levnější, než evropští producenti. Co se týká kvality, má firma špatné i dobré zkušenosti s materiály dováženými z těchto zemí. Momentálně je firma závislá na evropských výrobcích, které mají velkou vyjednávací sílu, právě proto se musí firma zaměřit na rozšíření portfolia dodavatelů z asijských regionů, což může být přínosné a může se jednat o jednu z možných perspektiv změny nákupní strategie.

**Změna podnikatelského prostředí: změna distribuční politiky výrobců – vytvoření vlastních zastoupení.**

Tahle situace může nastat za předpokladu, že se firma v rámci strategie nákupu rozhodne pro zúžení zdrojů pouze na jeden anebo také z důvodu rozhodnutí akcionářů těchto výrobců. Pokud takové rozhodnutí učiní dodavatel s vysokou vyjednávací silou, jako například je OAO Tulachermet, optimálním řešením pro firmu bude uvažovat o *strategii spojování podniků*.

V daném případě by výrobce stejně hledal možnost otevření pobočky a CZECH METAL s.r.o. by mohl být pro výrobce zajímavou koupí, protože je to firma, která má již velké zkušenosti a vazby na odběratele. *Akvizicí* by podnik zachoval vlastní existenci, pouze by se upravilo materiálové portfolio. Jako alternativní možnost v případě přímého vstupu na trh jednoho z výrobců, vidím *strategickou alianci* s jiným výrobcem, který o podobném zásahu neuvažuje.

### **Změna podnikatelského prostředí: omezení bezproblémového pohybu zboží a služeb řadou regulačních opatření a tarifními předpisy.**

V případě omezení dovozu surovin pro výrobu oceli z Ruska a Ukrajiny, což je myslím si málo pravděpodobné, protože obchodované firemní komodity jsou strategickými pro evropský ocelářský průmysl, je nutné pozměnit *náкупní strategii*. Nicméně je možnost, že tyto ochranné opatření budou zavedené za účelem podpory evropských výrobců. Tím pádem spolupráce s evropskými výrobci jako je Arcelor Mittal Ostrava a DK- Duisburg se jeví jako výhoda. Jiná možnost by byla zajistit si také materiál z alternativních zdrojů: Brazílie, Jižní Afrika apod. Mezi nečlenské země EU, kam dodává CZECH METAL s.r.o. patří Chorvatsko, Srbsko a Makedonie. Tyto země by neměly zavádět žádné opatření proti dovozu materiálu z EU aspoň z toho důvodu, že nemají vlastní zdroje, a pokud se nějaké opatření objeví, firma je schopna nabídnout materiál jiného původu, protože regulační opatření se stanoví dle určitého původu zboží, nikoliv dle místa sídla prodávající firmy.

### **Změna podnikatelského prostředí: Pokles poptávky**

*Strategie nákladového vedení* nabízí řešení pro případ dalšího poklesu poptávky po komoditách obchodovaných firmou. Snížení nákladů spojených s logistikou, skladováním by pomohlo nabídnout konkurenceschopnou cenu zákazníkovi a přežít nepříznivou situaci na trhu.

## 7. Doporučení pro implementaci

Efektivní implementace strategie má zásadní význam pro úspěšnost každé strategie. Pokusím se definovat kritické faktory úspěchu nezbytné pro uskutečnění výše popsaných strategických alternativ a identifikovat klíčové úkoly, které jsou důležité pro zajištění každého KFÚ.

Cíle:

- Zvýšit celkový objem prodeje na polském trhu o 30 %.
- Zvýšit celkový objem prodeje na trhu bývalé Jugoslávie o 30 %.

KFÚ:

- Neustále podporovat a zvyšovat prodej.
- Vytvořit obchodní zastoupení na těchto trzích.
- Motivovat obchodníky finančně a možnostmi kariérního růstu.
- Pracovat na snížení nákladů a optimalizaci logistických cest.

Cíl:

- Vytvořit zázemí a udělat marketingový průzkum trhu Německa a Rakouska.

KFÚ:

- Založit marketingové oddělení.

Cíl:

- Zvýšit objemy prodeje šrotu o 100 % v Německu, o 50 % v ČR.

KFÚ:

- Investovat do vlastního šrotiště.

Cíl:

- Snížit závislost na dodavatelích.

KFÚ:

- Rozšířit portfolio dodavatelů z asijských regionů.

Cíl:

- Udržet podíl v surovém železe a feroslutinách na českém trhu.



KFÚ:

- Motivovat obchodníky finančně a možností kariérního růstu.
- Pracovat na snížení logistických nákladů.
- Sledovat tržní informace a konkurenci.

Dále uvedu seznam doporučovaných klíčových úkolů (viz tabulka č. 7.1.), které jsou zásadní pro zajištění každého KFÚ.

Kritické faktory úspěchu.	Klíčové úkoly.
1. Neustále podporovat a zvyšovat prodej.	- Účastnit se všech výběrových řízení. - Pracovat na vztazích s odběrateli. - Nabízet konkurenceschopné ceny.
2. Vytvořit obchodní zastoupení na jednotlivých trzích.	- Zjistit nákladovou stránku. - Propočítat návratnost investic.
3. Motivovat obchodníky finančně a možností kariérního růstu.	Zpracovat nový motivační systém pro obchodníky, založený na odměňování podle objemu prodeje s ohledem na kapacitu trhu a stupně (míry) novosti trhu.
4. Pracovat na snížení nákladu.	- Porovnávat ceny přepravy nabízené dceřinou firmou a konkurenčními firmami. - Optimalizovat logistické cesty a rozmístění skladů. - Docílit úspory z rozsahu, např. společné skladové prostory s dceřinou firmou.
6. Založit marketingové oddělení.	- Spočítat nákladovou stránku. - Vyhlásit výběrové řízení. - Předat potřebné informace a stanovit úkoly.
7. Investovat do vlastního šrotiště.	- Zjistit nákladovou stránku. - Propočítat návratnost investic.

8. Rozšířit portfolio dodavatelů z asijských regionů.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Provést hodnocení stávajících dodavatelů.</li> <li>- Zmapovat nové dodavatelské firmy a kontaktovat je.</li> <li>- Propočítat logistickou stránku.</li> <li>- Uskutečnit zkušební dodávky pro ověření kvality.</li> <li>- Rozšířit středisko nákupu minimálně o jednoho obchodníka a jednu asistentku.</li> </ul>
9. Sledovat tržní informace a konkurenci.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sledovat periodiku (MetalBulletin, Metal Expert, Metal - pages).</li> <li>- Navštěvovat konference a veletrhy.</li> <li>- Být v kontaktu s odběrateli, dodavateli a konkurencí.</li> <li>- Analyzovat získané informace.</li> </ul>

Tab. 7.1. Kritické faktory úspěchu a klíčové úkoly pro jejich zajištění., vlastní zpracování.

Zodpovědnost za splnění klíčových faktorů úspěchu a konkrétních úkolů pro rozvoj trhu leží na jednotlivých obchodnících. Úspěch rozvoje jednotlivých komodit záleží také na vedení jednotlivých materiálových středisek. Práce s nákupní strategií je zodpovědností vedoucího oddělení nákupu. Rozhodnutí o rozšíření organizační struktury o středisko managementu a přijetí nových lidí na středisko nákupu provádí obchodní ředitel firmy. Obchodní ředitel také navrhuje schéma pro motivaci a odměňování obchodníků. Optimalizaci logistických cest má na starosti dceřina společnost METAL LOGISTICS a.s.

Důležité je seznámit všechny zaměstnance firmy se strategií, která byla vybrána na základě aktuální situace v podnikatelském prostředí a sdělit jim základní směr, kam se firma ubírá ale také vizi, poslání a strategické cíle firmy. Osoby zodpovědné za klíčové úkoly musí chápat, že splnění těchto úkolů přispívá k naplnění strategických cílů. Zabezpečení průběžné kontroly implementace provádí obchodní ředitel firmy, který buď sám, nebo za pomoci asistentky sleduje splnění jednotlivých úkolů. Tento návrh pro implementaci je použitelný pro jakoukoli alternativní strategii, uvedenou v předcházející kapitole.

## 8. Závěr

V současné době se podnikatelské prostředí vyznačuje neustálými změnami a rostoucími konkurenčními tlaky. Změny přináší s sebou nové hrozby, ale i příležitosti a je jenom na vedení podniku, jak s těmito vlivy okolí naloží, využije-li je ve vlastní prospěch nebo jim naopak podlehne. Firma musí být schopná odolávat nejistotě, kterou přináší dnešní globalizovaný svět, jenom tak má šanci na přežití a zachování konkurenční výhody.

Ve své diplomové práci jsem provedla analýzu firmy CZECH METAL s.r.o. A to jak analýzu vnitřní, zahrnující interní procesy, finanční situaci a portfolio produktů, tak i analýzu externí, zaměřující se na vnější vlivy působící na firmu. Výsledky interní a externí analýzy byly zobrazeny ve SWOT tabulce, která vymezila silné a slabé stránky firmy a hrozby a příležitosti vyplývající z okolí podniku. Ve spolupráci s managementem firmy byly definovány strategické cíle, poslání a vize podniku. V praktické části jsem také uvedla předpokládané změny podnikatelského prostředí, které by měly nastat v post-krizovém období a také změny, které mají bezprostředně vliv na podnikání CZECH METAL s.r.o. Dále jsem předložila několik strategických alternativ rozvoje firmy. Každá vypracovaná strategická alternativa je odpovědí na změnu v okolí firmy, určitým „scénářem“, jak by se firma měla chovat za předpokladu, že ta či jiná změna nastane. Navrhla jsem několik alternativních strategií začínajících snížením nákladů až po akvizici s jednou z dodavatelských společností. Nechybí zde ani doporučení pro implementaci vybrané strategie cestou stanovení kritických (pro dosažení cíle) faktorů a určení konkrétních úkolů, které povedou k úspěšné implementaci.

Cílem diplomové práce s názvem „Návrh strategie pro vybranou společnost“ bylo navrhnout firmě strategické alternativy, které by zajistily rozvoj a prosperitu podniku při prognózovaných změnách podnikatelského prostředí v post-krizovém období. Můžu konstatovat, že stanovený cíl práce byl dosažen a managementu společnosti jsem předložila několik strategických alternativ, které byly vypracované na základě důkladné analýzy. Věřím, že tato práce bude pro firmu přínosem.

## Seznam použité literatury

- [1] LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2
- [2] *Metody řízení*. Dostupné on line na: <http://www.metodyrizeni.cz/index.php/metody-strategickeho-rizeni/> [cit. dne 2010-06-15]
- [3] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4
- [4] *Strategické řízení*. Dostupné on line na: <http://www.strateg.cz/Index.html> [cit. dne 2010-06-18]
- [5] FRIEDEL, L.; JUŘÍČEK, P. *Tvorba a řízení strategie Brano Group a.s.* Dostupné on line na: [http://www.bestpractices.cz/praktiky/tvorba\\_a\\_rizeni\\_strategie/strategie\\_teorie.doc](http://www.bestpractices.cz/praktiky/tvorba_a_rizeni_strategie/strategie_teorie.doc) [cit. dne 2010-06-16]
- [6] GRASSEOVÁ, M.; DUBEC, R.; ŘEHÁK, D. *Analýza podniku v rukou manažera. 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 336 s. ISBN: 978-80-251-2621-9
- [7] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8
- [8] *VIEWPOINT: Quarterly iron ore pricing: Analysts have their say*. Dostupné on line na: <http://www.metalbulletin.com/Article/2602229/VIEWPOINT-Quarterly-iron-ore-pricing-Analysts-have-their-say.html> [cit. 2010-25-06].
- [9] KOTLER, P; ARMSTRONG, G. *Marketing*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 864 s. ISBN 80-247-0513-3
- [10] VLČEK, R. *Hodnota pro zákazníka*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. 443 s. ISBN 80-726-1068-6
- [11] KOVÁŘ, F. *Strategický management*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 206 s. ISBN 80-867-3033-2.
- [12] KEŘKOVSKÝ, M. ; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení : teorie pro praxi*. 1. dopl. vyd. Praha : C.H. Beck, 2003. 172 s. ISBN 80-717-9578-X.
- [13] BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 276 s. ISBN 80-247-1535-X.

- [14] *SWOT analýza*. Dostupné on line na: <http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT> [cit. dne 2010-06-20]
- [15] *Koncepce rozvoje malého a středního podnikání na období 2007-2013*. Dostupné on line na <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/male-a-stredni-podnikani/koncepce-rozvoje-msp-2007-2013/1000503/40192/#vychozistav> [cit. 2010-15-06].  
clanek/male-a-stredni-podnikani/koncepce-rozvoje-msp-2007-2013/1000503/40192/>.
- [16] *Organizace "Business Angels Czech"*. Dostupné on line na: <http://www.bacz.cz/www/> [cit. 2010-20-06].
- [17] *Jak se změnil podnikatelské prostředí po odeznění současné ekonomicko–společenské krize?* Dostupné on line na:  
<http://www.cma.cz/Upload/Documents/onas/Jak%20se%20zm%C4%9Bn%C3%AD%20podnikatelsk%C3%A9%20prost%C5%99ed%C3%AD.pdf> [cit. 2010-20-06].
- [18] *Český statistický úřad: Projekce obyvatelstva České Republiky do roku 2065*. Dostupné on line na: [http://www2.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/t/1D00355EB4/\\$File/400709a8.pdf](http://www2.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/t/1D00355EB4/$File/400709a8.pdf) [cit. 2010-23-06].
- [19] *Market Report – IPIA – HBIA Members Meeting, March 4th 2010*. Dostupné on line na: <http://www.pigiron.org.uk/index.php?nav=membersdocs&login=promet&passwd=promet881#MARKETREPORTS> [cit. 2010-21-06].
- [20] *OAO «Тулачермет»* Dostupné on line na:  
[http://www.tulachermet.ru/pls/public/tulamet.viewnovost\\_outside](http://www.tulachermet.ru/pls/public/tulamet.viewnovost_outside) [cit. 2010-21-06].
- [21] *Závod Vysoké pece Arcelor Mittal Ostrava*. Dostupné on line na:  
[http://www.arcelormittal.com/ostrava/AM\\_plant12\\_s6\\_cz.html](http://www.arcelormittal.com/ostrava/AM_plant12_s6_cz.html) [cit. 2010-21-06].
- [22] *DK Recycling und Roheisen GmbH. DK pig iron*. Dostupné on line na:  
<http://www.dk-duisburg.de/en/roheisen/roheisen.html> [cit. 2010-21-06].
- [23] *REACH*. Dostupné on line na: <http://cs.wikipedia.org/wiki/REACH> [cit. 2010-21-06].
- [24] *NAŘÍZENÍ RADY, kterým se ukládá konečné antidumpingové clo a s konečnou platností vybírá prozatímní clo uložené na dovozy ferosilicia pocházejícího z Čínské lidové republiky, Egypta, Kazachstánu, Bývalé jugoslávské republiky Makedonie a Ruska. V Bruselu dne 28.1.2008 KOM(2008) 34 v konečném znění*. Dostupné on line na:  
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0034:FIN:CS:PDF> [cit. 2010-22-06].

- [25] *NAŘÍZENÍ RADY, kterým se zrušuje antidumpingové clo uložené nařízením (ES) č. 172/2008 na dovoz ferosilicia pocházejícího z Bývalé jugoslávské republiky Makedonie V Bruselu dne 30.11.2009 KOM(2009)659 v konečném znění.* Dostupné on line na: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2009:0659:FIN:CS:PDF> [cit. 2010-22-06].
- [26] *Ministerstvo financí České Republiky: Komentář k makroekonomické predikci.* Dostupné on line na: [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/makro\\_pre\\_54789.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/makro_pre_54789.html) [cit. 2010-22-06].
- [27] *Český statistický úřad: Vysokoškolští studenti a absolventi Technických věd, výroby a stavebnictví.* Dostupné on line na: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/vysokoskolsti\\_studenti\\_a\\_absolventi\\_technickych\\_ved\\_vyroby\\_a\\_stavebnictvi](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/vysokoskolsti_studenti_a_absolventi_technickych_ved_vyroby_a_stavebnictvi) [cit. 2010-22-06].
- [28] *Český statistický úřad: Vývoj obyvatelstva v roce 2008.* Dostupné on line na: [http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/t/1D00355EAE/\\$File/400709u.pdf](http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/t/1D00355EAE/$File/400709u.pdf) [cit. 2010-23-06].
- [29] *Emisní povolenky – zdraží elektřinu proti globálnímu oteplování?* Dostupné on line na: <http://www.nazeleno.cz/energie/energetika/emisni-povolenky-zdrazi-elektřinu-proti-globalnimu-oteplovani.aspx> [cit. 2010-01-07].
- [30] *20 20 20 do roku 2020: šance pro zelenou Evropu.* Dostupné on line na: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?language=CS&type=IM-PRESS&reference=20080122IPR19355> [cit. 2010-01-07].

## **Ostatní zdroje**

- [31] *Rozvaha firmy CZECH METAL s.r.o. za rok 2009.*

## Seznam zkratek

ADR	accord dangereuses route
BCG	boston consulting group
BSC	balanced scorecard
ČSÚ	český statistický úřad
ČVÚT Praha	české vysoké učení technické Praha
EUROFER	european confederation of iron and steel industries
FeMn	feromangan
FeSi	ferosilicium
FeSiMn	ferosilikomangan
HDP	hrubý domácí produkt
IPIA	international pig iron association
KFÚ	kritické faktory úspěchu
PESTLE	politické, ekonomické, sociální, technologické, legální, ekologické vlivy
REACH	registration, evaluation, authorisation and restriction of chemicals
SBU	strategic business unit
S-C-P modely	structure – conduct – performance model
SWOT	strengths, weaknesses, opportunities, threats
ÚIV	ústav pro informace ve vzdělávání
5F	five forces

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

-jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;

-beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§35 odst.3);

-souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;

-bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

-bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 9.července 2010

.....  
Hanna Zhavaranak

Adresa trvalého pobytu studenta:

BLK 22/13,  
230000 Grodno,  
Bělorusko



## Přílohy

**PŘÍLOHA č. 1** Organizační schéma firmy CZECH METAL s.r.o., čerpáno z vnitřních zdrojů.

### Organizační schéma

---

